

# VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI



**IV. évfolyam 5. szám (No. 11.)  
A-sorozat 3.**

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám**



Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására





**Virtuális Intézet  
Közép-Európa Kutatására  
Közleményei**

**IV évfolyam 5. szám (No. 11)**

**A-sorozat 3.**

**Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám**

**SZEGED  
2012**

# A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI

---

## TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem  
Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem  
Prof. Dr. Szávai Ferenc, DSc – Kaposvári Egyetem és  
Budapesti Corvinus Egyetem

### Főszerkesztő:

Dr. habil. PhD PhD Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

### Főszerkesztő-helyettes:

Dr. PhD Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

### Az A-sorozat

#### Gazdálkodás- és szervezéstudomány SZERKESZTŐ BIZOTTSÁGA

Elnök: Dr. PhD Keczer Gabriella

Tagok:

Csehné Dr. PhD Papp Imola – Szent István Egyetem  
Karoliny Mártonné Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem  
Dr. PhD Tasi Miklós Vis Valor Tanácsadó Kft.

### A B-sorozat

#### Társadalomtudomány SZERKESZTŐ BIZOTTSÁGA

Elnök: Dr. PhD Csüllög Gábor – Eötvös Lóránd Tudományegyetem

Tagok:

Dr. PhD Császár Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem  
Dr. PhD Kókai Sándor – Nyíregyházi Főiskola  
Dr. PhD Suba János – Hadtörténeti Intézet és Múzeum

### Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására  
6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.  
Elnök: Dr. habil. Gulyás László PhD, PhD  
e-mail: gulyasl@t-online.hu

### Technikai szerkesztő:

Rafai Gábor

### Nyomda:

Innovariant Nyomdaipari Kft.

ISSN 2062-1396

HU ISSN 2062-1396

Szeged, 2012

# TARTALOM

## Vezetéstudomány rovat

<b>Bácsné Bába Éva:</b> Idővizsgálatok vezetési és szervezeti folyamatokban . . .	5
<b>Benedek Andrea – Takácsné György Katalin:</b> A vállalatirányítás CSR központú kérdései . . . . .	15
<b>Blastik Mátyás:</b> Teammunka differenciált értelmezése és a magyarországi munkaszervezetek érettségének elemzése régiós kontextusban . . . . .	27
<b>Joó Lajos:</b> Ön inkább lebontó, vagy építkező látásmódú? . . . . .	35
<b>Kristóf Péter:</b> Stratégiai controlling az informatikai teljesítménymenedzsmentben . . . . .	49
<b>Láczay Magdolna:</b> A vezetési tradíciók kutatásának hazai lehetőségei . .	59
<b>Székely Csaba – Keresztes Gábor:</b> Gondolatok az innovatív stratégiák megalapozásáról . . . . .	73

## Képzés, fejlesztés, tudásmenedzsment rovat

<b>Barizsné Hadházi Edit:</b> Vállalatok képzési magatartása . . . . .	85
<b>Bácsi Judit – Boga-Pohl Patricia:</b> A szellemi tőke és az innováció kapcsolata – A tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben . . .	95
<b>Czeglédi Csilla – Borsos Eszter:</b> Női karrierút a felsőoktatásban. . . . .	105
<b>Marcellné Szilágyi Eszter:</b> Tudás, intelligencia, motiváció: merre visznek és miért pont arra? . . . . .	115
<b>Titkos Csaba:</b> A fejlesztés szerepe a megértés kulturális-fogalmi korlátainak felismerésében . . . . .	123

## Emberi erőforrás menedzsment rovat

<b>Bencsik Andrea – Juhász Tímea:</b> Férfiak gyesen, gyeden? . . . . .	133
<b>Cseh Judit:</b> Taylori szempontok a megváltozott munkaképességű személyek integrált foglalkoztatásában . . . . .	145
<b>Losonci Dávid István:</b> Technikai és szocio alrendszerek kapcsolata – Termelési rendszer konfigurációk, lean termelés és a működési teljesítmény mutatói . . . . .	157
<b>Oláh Judit – Vántus András:</b> A munkaerő-kölcsönzés elméleti és gyakorlati megalapozása . . . . .	171
<b>Vántus András – Oláh Judit:</b> A szervezethez és foglalkoztatottság gyakorlati összefüggései . . . . .	181

## Vállalkozások rovat

<b>Flaskár Anett:</b> A franchise rendszerek duális irányítási struktúráját magyarázó elméletek . . . . .	191
<b>Gór Arnold:</b> A fenntarthatóság és versenyképesség elsődleges szinterei a mezőgazdasági vállalatokban. . . . .	203
<b>Juhász Krisztina:</b> A globalizáció hatása a „Deutschland AG” átalakulására . . . . .	215
<b>Málovics Éva – Farkas Gergely:</b> A vevői és a vállalkozói orientáció vizsgálata KKV-knál és családi vállalkozásoknál . . . . .	225
<b>Pakurár Miklós:</b> Az ostorcsapás-effektus teória jelentősége az ellátási lánc menedzsmentben . . . . .	235

## Piacok, pénzügyek rovat

<b>Gályász József – Darnai Balázs:</b> A technopolisz programok folyamatalapú strukturálása . . . . .	245
<b>Jobbágy Péter – Kovács Sándor – Balogh Péter:</b> A biodízel árváltozásainak elemzése és előrejelzése GARCH modell segítségével. . . . .	253
<b>Osvát Krisztina:</b> Kísérletek az ausztrál őslakosok bevonására a modern piacgazdaságba . . . . .	263
<b>Szabó Ferenc:</b> A hazai hulladékgazdálkodás makrogazdasági környezetének alakulása a rendszerváltozást követően . . . . .	273



# **IDŐVIZSGÁLATOK VEZETÉSI ÉS SZERVEZETI FOLYAMATOKBAN**

*TIME RESEARCHES IN THE MANAGING AND COMPANY ACTIVITIES*

**BÁCSNÉ BÁBA ÉVA** egyetemi adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

## **ABSTRACT**

My research area was identifying the role of the time factor in management work, and exploring how time as a resource can serve to improve the effectiveness of the management and the company. I made the resource, managing tasks, change and reaction time separate analyses. My objective was to establish whether there is a relation between the separate analyses. Among the examined factors having correlation with each other, information, communication and human factors were the most frequent ones. I performed the cluster analysis too. It became clear from the analysis that the managers find human resource, and time expenditure connected with human factors and motivation the most determining. They also qualified as important the role of obtaining inner and outer information and communication in increasing time efficiency. So, I can prove that the correlation of time and the capital of knowledge exist, and in the time factor the improvement of information technologies is present as a joint effect, and this manifests itself in communication, as well.

## **1. Bevezetés**

Agyonhajszolt, stresszes világunkat a felgyorsult életritmus, a siker és a pénz hajszolása és az ezzel járó romló életminőség jellemzi. Természetes, hogy úgy érezzük, hogy az idő korlátoz minket céljaink elérésében. Éppen ezért volna fontos belátnunk, hogy az idő, napjaink talmi értékei között az egyik legfontosabb, valódi értékünk. Az idő, mint erőforrás egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik: az egyén számára véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Ezek a tulajdonságok mutatnak rá az idő-paradoxonra, vagyis arra, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok.

Az idő korlát nyomasztó hatását az állandó időhiánnyal küzdő menedzserek különösen magukon érezhetik. Mivel az ő munkájuknak is az idő ad keretet, érthető, hogy a vezetéstudomány területén is, időről-időre előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó time management kutatások, amelyek az idő hatékony felhasználását állították a középpontba.

Kutatásomban a hagyományos time managementtől némileg elmozdulva arra vállalkoztam, hogy a vezetői munkát feltérképezve feltárjam, az időtényező vezetésben betöltött szerepét, bebizonyítsam, hogy az idő, mint erőforrás a menedzséri és a vállalati eredményesség, hatékonyság fokozásának szolgálatába állítható. Arra törekedtem, hogy konkrét kutatások alapján olyan megállapításokat, következtetéseket vonjak le, amelyek segítik a szervezetek vezetőit abban, hogy mind személyes, mind vállalatuk időfelhasználását hatékonyabbá tegyék.

Vizsgálataimban abból indultam ki, hogy az időnek az erőforrások közt van a helye, megfelelő időgazdálkodással pótlólagos forráshoz juthat a vezető, illetve a szervezet. Szerettem volna feltárni a különböző szervezeti méretű (mikro-, kis-, közép-, nagy-), különböző működési formájú (Rt, Kft, Bt, Szövetkezet, egyéb), átalakulást átélő, és még át nem élt szervezetek különböző korú, nemű, végzettségű, beosztású, munkaidejű vezetőinek véleményét az időtényezőről és az időhatékonyság javíthatóságáról. Be akartam mutatni a vezetők vezetési tevékenységének időgazdálkodási gyakorlatát, értékelésük alapján feltárni, milyen átrendeződések vannak a vezetői tevékenységben, napjainkban.

Céljaim megvalósítása érdekében külön-külön elemeztem az időtényező megítélését erőforrás, vezetési feladat, változás és reakció idő vizsgálatokban. Mivel a vizsgálatok során azonos elemzési struktúrát követtem, kíváncsi voltam rá, hogy találko-e összefüggést az egymástól elkülönülő elemzések között. Ha találko kapcsolatot a különálló vizsgálatok közt, akkor az egyrészt visszaigazolást adhat a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhat. Cikkemben arra vállalkozók, hogy a különálló vizsgálatok eredményeinek összevetéséből született összegző eredményeimet bemutassam.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

A vezetéstudomány területén időről-időre előtérbe kerülnek az időgazdálkodással foglalkozó kutatások. Ezek tanúsítják, hogy a menedzserek tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő. Egy amerikai felmérés szerint egy ipari felsővezető napi munkaideje 12 óra, egy középvezetőé 10 óra. Egy német felmérés szerint a vezetők napi 10 órát dolgoznak. A hazai helyzet is hasonló. Dajnoki (2007 p.47) hat első számú és hat beosztott vezetőt figyelt meg 5-5 napon keresztül. Az első számú vezetőket, tulajdonosi érdekeltségüknek köszönhetően feszített munkatempó jellemezte, átlagosan 10 óra 43 perc volt munkaidejük. A beosztott vezetők napi egy órával kevesebbet, 9 óra 29 percet töltöttek munkával. A megfigyelt vezetők közül több gyakran vitte haza és fejezte be otthon az irodában elkezdett munkát. Szabados (2009 p.50) szerint is a mai gazdasági viszonyok mellett az idő szerepe központi jelentőségű lett, terjed a rugalmas időtartamú és formájú foglalkoztatás számos változata.



Ha a vezető meg akar szabadulni az időhiány okozta szorongásaitól, az erőn felüli munka fáradtságától, családi és egészségi problémáitól, - azon felül, hogy fokozza a beosztott dolgozók önálló munkavégzését (Vántus, 2007) -, hatékonyan kell gazdálkodnia saját és a vállalat vezetésére szánt, vagy ahhoz szükséges idejével.

A legfelső vezetőnek, illetve vezetésnek a gazdasági lehetőségek figyelembe vétele mellett úgy kell megszervezni a vállalatvezetői munkát, hogy összhangot tudjon teremteni feladata, ideje, képességei és magánélete között. Az erre való törekvést bizonyítja, hogy a menedzserek életében a felkészítő tréningekre - köztük time management tréningekre - fordított idő megsokszorozódott az elmúlt években (Móré 2011).

Az időgazdálkodás korábbi kutatói az idő hatékony felhasználását állították a középpontba, vagyis abban akartak a vezetők segítségére lenni, hogy mindent a lehető legrövidebb idő alatt, a legkisebb energia befektetéssel tudjanak elvégezni. Ennek szellemében időgazdálkodást racionalizáló eljárásokat, technikákat és eszközöket fejlesztettek ki. Mára az időgazdálkodási rendszerek, modellek négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában.

Ezen technikákból felállítható egy egymásra épülő, általánosan alkalmazható időgazdálkodási módszer.

- 1). Az eredményes időgazdálkodáshoz vezető út első lépése a listakészítés. Az összes napi - vagy akár heti, havi - feladatot fel kell jegyezni.
- 2). Ezt követi a feladatok rangsorolása.
- 3). A rangsorolást logikusan követő lépés az időrabló tevékenységek kiszűrése.
- 4). Az időgazdálkodás négy-negyedes módszere, amely a leghatékonyabban hangsúlyozza fontos feladatainkat. (A - fontos és sürgős, B - fontos, C - sürgős, D - egyéb, rutin feladatok.)

A szerzők közül Josephs, Lakin, Smith és Covey egyaránt javasolja a listázást és a rangsorkészítést. Leboeuf, Rue - Byars az időrablók leleplezésében és az ellenük való védekezésben mutatnak utat. Ezen technikák akár önállóan, akár egymásra épült egészként alkalmazhatóak, és hozzájárulnak, hogy a vezetők a legmagasabb szintű személyes termelékenységet érhessenek el.

### **3. A kutatás előzményei**

A kutatás szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által indított kutatási programhoz, „A menedzsment funkcionális vizsgálatához”. A program struktúráját moduláris felépítés jellemzi. Ez azt jelenti, hogy a kutatás három fő, egymással összefüggő területet ölel fel, melyek mindegyike résztémakörökből épül fel. A vizsgálati módszer azért minősíthető funkcionális jellegűnek, mert elsősorban a vezető feladatainak meghatározása és a feladatokat befolyásoló tényezők elemzése a kutatás fő célja. Az adatgyűjtés során alkalmazott kérdőíves interjúk révén a megkérdezett vezetők véleménye

és tapasztalata, értékítélete és preferenciái képezik a minősítések alapját. Ennek köszönhetően a kutatási módszer a funkcionalitás mellett empirikusnak nevezhető (Berde, 2009 p.33). A kutatási téma a folyamat menedzsment fő területéhez, azon belül az időgazdálkodás résztémakörhöz illeszkedik.

A vizsgálatok rendszere is igazodik az intézet által alkalmazott módszerhez, ami kérdőíves interjú, vállalati adatgyűjtést jelent. A begyűjtött adatok jellegének figyelembe vételével, a vizsgálati célnak megfelelő feldolgozás érdekében többféle alkalmazott statisztikai elemző eljárást alkalmaztam. A kérdőívek értékelését leíró statisztikai elemzéssel kezdtem, majd hipotézisvizsgálatot, főkomponens elemzést, varianciaanalízist végeztem.

A vizsgálatokban 625 vezetői interjú dolgoztam fel. A vizsgálati mintát döntően közepes üzemméretű, korlátolt felelősségű társasági formában működő szervezetek alkotják. E szervezetek több, mint 40%-a élt át jelentős átalakulást, az új vállalkozási formák terjedése és a vállalati kapcsolatok szerveződésének változásával kapcsolatban (Oláh-Pakurár, 2005) az elmúlt időszakban.

A válaszadók jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkező férfi, aki főként közép- és alsóvezetői beosztásban dolgozik. A megkérdezettek közt szinte azonos arányban vannak a 30-as, a 40-es, és az 50-es korosztályhoz tartozók, de nem elhanyagolható a huszonévesek aránya sem. A válaszolók 60%-a betartja a törvényesen előírt 8 órás munkaidőt, de 40%-uk ettől több időt tölt munkával.

## 4. Eredmények

Az erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatokat azonos elemzési struktúrát követve végeztem el. Valamennyi esetben a vizsgálatok egyszerűsítésére alkalmaztam főkomponens elemzést is. Az elemzés során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A korrelációelemzés lehetőséget ad arra, hogy a kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket feltárjuk. Célom az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között.

A kialakult faktorok azért vizsgálhatóak korrelációelemzéssel, mert a főkomponensek kérdéscsoportonként lettek képezve, így az egyik vizsgálatban képzett főkomponensek összefügghetnek más vizsgálatokban képzett komponensekkel. A kérdéscsoporton belül kialakított komponensek természetesen függetlenek, ez a módszertanból adódik. A korreláció elemzés eredményét az 1. táblázat tartalmazza.

- Bár a korrelációs együtthatók értéke nem magas, az megállapítható, hogy van összefüggés a négy különálló vizsgálat tényezői között. Ahol az emberi és az információs erőforrás szerepét (F1.1c) értékelték fontosnak a hatékonyság növelésében a megkérdezett vezetők, ott a belső-, külső információszerzés, valamint a tervezés (F2.1a) - azaz a probléma feltáró vezetési feladatok - esetében tartották szintén fontosnak az időtényező szerepét.
- Ahol a válaszadók az időtényezőnek jelentős hatást tulajdonítottak a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezetfejlesztés (F2.3b) - tartalmi - vezetési



feladatoknál, ott ugyanúgy vélekedtek az időről a kommunikáció, a külső-, belső információszerzés, és a tervezés (F2.1a) - szervezeti folyamatokkal kapcsolatos - vezetési feladatoknál is.

- Összefüggést tártam fel még az időhatékonyság vezetési eszközökkel történő fokozásában a belső-, külső információszerzés és a kommunikáció (F2.2b), valamint a motiváció, a szervezeti kultúra- és a szervezeti magatartásformálás (F2.4a) vezetési feladatok között.
- Az időtényező szerepében kapcsolat fedezhető fel a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás és a szervezeti magatartás befolyásolás (F2.3a) vezetési feladatok és a kultúraváltozás, szervezeti változás (F3.1b) változási folyamatok között is.
- A válaszoló vezetők szerint, ahol az emberi erőforrás és az információ (F1.1c) szerepe fontos a hatékonyság növelésében, ott a kommunikáció, az információ, a humán tényezők (F4.3a) támogatják leginkább a gyors reagálást.
- Ahol a vizsgálatban részt vevő vezetők a kapcsolat-, és a kommunikációs rendszert (F4.1c) tartották fontosnak a reakció idő befolyásolásában, ott a kommunikáció, az információ, a humán tényezők, és a motiváció (F4.3a) gyors reagálást segítő hatását vélték érvényesülni.

### 1. táblázat: Korrelációk a főkomponensek között

**Table 1. The correlations between the main components of separate analyses**

1. tényező	Korreláció	2. tényező
F2.1a : Kommunikáció Külső-, Belső információ szerzés Tervezés	0,318	F1.1c :Emberi erőforrás Információs erőforrás
F2.1a : Kommunikáció Külső-, Belső információ szerzés Tervezés	0,315	F2.3b : Humán erőforrás gazdál-kodás Szervezet fejlesztés
F2.2b : Belső-, Külső információ szerzés Kommunikáció	0,395	F2.4a : Motiváció Szervezeti kultúra formálás Szervezeti magatartás befolyásolás
F2.3a : Szervezeti kultúra formálás Motivációmenedzsment Szervezeti magatartás befolyásolás	0,367	F3.1b : Kultúra változás Szervezeti változás
F1.1c : Emberi erőforrás Információs erőforrás	0,365	F4.3a : Kommunikáció, Információ Humán tényezők Motiváció
F4.1c : Kapcsolat rendszer Kommunikációs rendszer	0,335	F4.3a: Kommunikáció, Információ Humán tényezők Motiváció

*Forrás: saját vizsgálatok*

A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket.

A motivációmenedzsment, a szervezeti kultúra formálás, és a szervezeti magatartás valamint a kultúraváltozás, szervezeti változás közti összetartozás egyértelmű, nem igényel külön magyarázatot.

Tartalmilag értelmezhető a kommunikációhoz, információhoz kapcsolódó tevékenység és az információ, valamint emberi erőforrás közötti kapcsolat, akárcsak a kommunikáció, információ és az emberi erőforrás gazdálkodás, szervezetfejlesztés vezetési feladatok közötti összefüggés.

Az információszerzés és a kommunikáció szorosan összetartozó folyamatok, hiszen az információszerzés megvalósulásának alapvető feltétele, eszköze a kommunikáció. A kommunikáció nem más, mint személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere. Azaz az információcsere, a kommunikáció emberi tevékenységek. Ezek alapján magyarázható a fenti tényezők - információ, kommunikáció, emberi erőforrás, és ezzel való gazdálkodás - közti korreláció úgy az időtényezőnél, mint az időhatékonyságnál, vagy a változási folyamatokhoz kapcsolódó gyors reagálást befolyásoló hatásnál.

A főkomponensek elemzése során az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és a humán tényezők fordultak elő. Ez azt mutatja, hogy az idő szempontjából is ezek a legjelentősebbek, ezek függenek össze leginkább az időtényezővel.

A korrelációanalízis mellett a másik, az egyes vizsgálatokon túlmutató, összegző eredményeket biztosító eljárás, amit alkalmaztam a klaszterelemzés volt. Ezzel a módszerrel azt vizsgáltam meg, hogy a megkérdezett vezetők válaszaik alapján milyen csoportokba sorolhatóak be. Az elemzést a kialakított főkomponensek értékeinek segítségével végeztük, így a csoportképzés alapja az időtényező vizsgálatának elemei voltak.

4 csoport volt elkülöníthető a megkérdezett vezetők véleménye alapján. Voltak olyanok, akik mindennek nagy jelentőséget tulajdonítottak, voltak, akik mindenre negatív választ adtak, és két vegyes csoport is kialakult.

A válaszadók megoszlása a klaszterekben:

- negatív vegyes csoport: . . .52,15%
- negatív csoport: . . . . .18,22%
- pozitív vegyes csoport: . . .11,90%
- pozitív csoport: . . . . .17,73%

Az első klaszter a „negatív vegyes” csoport, ahová a válaszadók 52,15%-a tartozik. A megkérdezett vezetők e csoportja többségében kevésbé jelentősnek minősítette a vizsgált tényezőket. Ez kiemeli azon tényezők fontosságát, amelyek viszonylag magas minősítést kaptak tőlük. Itt a legmagasabb értéket az F2.3b komponens kapta, amely a humán erőforrás gazdálkodás és a szervezet fejlesztés esetében jellemzi az időtényező szerepét. Magasabb értékű még a szervezeti kultúrát, a motiváció menedzsmentet, a szervezeti magatartás befolyásolást magába foglaló



F2.3a főkomponens, a kapcsolat-, a piac-, és az idő erőforrásokat tartalmazó F1.1b főkomponens és a piaci-, technológiai változásokból álló F3.1c főkomponens. Ezek a vezetők a legkevésbé jelentősnek a változás- és minőségmenedzsment időhatékonyság javító hatását tartották (F2.4).

A második klasztert a „negatív csoport” képezi. A vezetők 18,22%-a szinte valamennyi vizsgált tényezőt alacsony pontszámmal értékelt. Legalacsonyabb minősítést az F2.1a faktor kapta, amely a kommunikációhoz, a külső-, a belső információszerzéshez, és a tervezéshez tartozó időtényezőt jellemzi, valamint az F4.1a főkomponens, amely az információ aktualitása, pontossága, megbízhatósága reakció időt befolyásoló szerepét mutatja. Három komponens azonban kiemelkedik értékével. Pozitív pontszámot kaptak az F2.1c, az F2.2a, és az F4.4c komponensek. Ezek a döntés, a rendelkezést jellemző időtényező fontosságát (F2.1c); a döntés, a tervezés, a rendelkezés időhatékonyság javító hatását (F2.2a); és a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra gyors reagálást gátló szerepét (F4.4c) tartalmazzák. Úgy tűnik ez a vezetői csoport szembe megy az idők szavával, tagadja az információ fontosságát, a vezetői munka és a kommunikáció szoros kapcsolatát, és úgy tartja, hogy a döntés és a rendelkezés a legfontosabb vezetői feladat és a gyors reagálást csak a szervezeti struktúra és -kultúra gátolja.

A „pozitív vegyes” csoport alkotja a harmadik klasztert. Ide a válaszoló vezetők 11,9%-a tartozik. Ők többségében pozitívan minősítették a vizsgált tényezőket. Legjelentősebbnek az emberi és az információs erőforrást tartották (F1.1c). Viszonylag magas értéken minősítették még a kultúra és a szervezeti változások (F3.1b) esetében az időtényezőt, a motiváció menedzsment, a szervezeti kultúra formálás, a szervezeti magatartás befolyásolás (F2.4a), és a belső- külső információszerzés, a kommunikáció (F2.2b) időhatékonyság fokozó szerepét. A legkisebb jelentőségűnek a humán erőforrás gazdálkodás és a szervezet fejlesztés időhatékonyság javító hatását tartották (F2.4b).

A „pozitív csoport” alkotja a negyedik klasztert. A vezetők 17,73%-a valamennyi vizsgált tényezőt fontosnak minősítette. A leginkább a kommunikáció, az információ, a humán tényezők, a motiváció gyors reagálást elősegítő hatását (F4.3a), és a szabályozási, a vezetési, a tevékenység változások időhatékonyság javító szerepét (F3.2a) értékelték jelentősnek. Majdnem ilyen fontosnak tartották a belső-, a külső információszerzés, a kommunikáció (F2.2b) a döntés, a tervezés és a rendelkezés (F2.2a) időhatékonyság fokozó hatását is. A legkisebb pontszámot a személyi-, a szervezeti önállóság és a motiváció gyors reagálást gátló szerepe (F4.4b) kapta.

A négy csoport közül háromnál figyelhető meg, hogy a vezetők nagyra értékelik az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőkkel és a motivációval kapcsolatos időráfordításokat. A pozitív és a pozitív vegyes csoport esetében tapasztalható, hogy igen fontosnak tartják a belső- külső információszerzés, és a kommunikáció időhatékonyság fokozó szerepét. Abban, hogy melyik vizsgált tényezőnek van a legkisebb jelentősége erősen eltértek a vélemények.

## 5. Következtetések

Az időtényezőt elemző különálló erőforrás, a vezetési feladat, a változás és a reakció idő vizsgálatok során kérdéscsoportonként 6-6, összesen 36 főkomponens adódott. A kialakult főkomponensek közötti összefüggéseket korreláció- és klaszterelemzéssel tártam fel.

Célom az volt, hogy megállapítsam van-e kapcsolat a faktorok között. Egyrészt a főkomponensek között kimutatható kapcsolatok visszaigazolást adhatnak a vizsgálatok tartalmi helyességéről, másrészt az egyes vizsgálatokon túlmutató, összefoglaló jellegű következtetések levonására is alkalmat adhatnak. A főkomponensek közti korrelációk azt mutatják, hogy vizsgálataim tartalmilag összefüggnek, a válaszadó vezetők konzekvensen ítélték meg a kutatott tényezőket.

A főkomponensek elemzése során az egymással korrelációt mutató faktorok közt legtöbbször az információ, a kommunikáció és a humán tényezők fordultak elő. Mivel a kommunikáció nem más, mint személyek közti, kommunikációs eszközök közvetítésével lezajló információcsere, ezen elemek összetartozása jól magyarázható. Megállapítható, hogy az idő szempontjából is az információ, a kommunikáció, az emberi erőforrás, és az ezzel való gazdálkodás a legjelentősebbek, azaz ezek függenek össze leginkább az időtényezővel.

Klaszterelemzéssel azt vizsgáltam, hogy a megkérdezett vezetők válaszaik alapján milyen csoportokba sorolhatóak be. Négy csoport volt elkülöníthető, melyek közül háromnál figyelhető meg, hogy a vezetők nagyra értékelik az emberi erőforrást, illetve a humán tényezőket, az információt, és a kommunikációt.

A korreláció- és a klaszterelemzéssel kapott eredményeim alátámasztják, hogy az időtényezőben az információs technikák fejlődése együttes hatásként van jelen, és ez megnyilvánul a kommunikációban is. Valamint kutatásaim megerősíthetik, hogy a tudástőke és az idő korrelációja létezik. Az információs és kommunikációs technikák révén a folyamat feladatokban jelentősen csökkenthető a vezető személyes időráfordítása, így ezekben a feladatokban nagymértékben javítható a vezetői időhatékonyság, ami a szervezeti folyamatokra is pozitívan hat.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 2009. 30-37. p.
- Dajnoki K. (2007): Examination of leader communication in agriculture. APSTRACT „Applied Studies in Agribusiness and Commerce” Vol.1. Number 1.,Argoinform Publishing House, 41-48. p.
- Covey S. R.(2004): The Seven Habits of Highly Effective People. Free Press.
- Josephs R. (1996): Időgazdálkodás vezetőknek. Park Kiadó, Budapest
- Karácsony Z. – Mehlhoffer T.(2004): Legyen ön is időmilliomos! Haszon 2004/06.



- Kovács S. – Balogh P. (2007): Klaszteranalízis, mint sertéstelepeket minősítő eljárás, Agrártudományi Közlemények 27., Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen, p.165-174.
- Lakein A. (1995): Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Leboeuf M. (1999): Az önszervezés iskolája. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Smith H. (1994): The 10 Natural Laws of Successful Time and life Management, Warner Books
- Móré M. (2011): Te csak beszélj, én majd könnyen beilleszkedem. VIKEK Közlemények IV. évf.1-2. (No 7-8) 23-29 pp.
- Oláh J. - Pakurár M. (2005): Changes in the value of production of large firms in the statistic region of Nagykálló. AVA 2 2005 Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatikai Nemzetközi Konferencia. Debrecen, 2005. április 7-8. CD
- Rue L. W. – Byars L. L. (1990): Supervision. Irwin Homewood, Boston
- Updegraff R. R. (2004): Obvious Adams: The Story of a Successful Businessman. Kessinger Publishing, LLC.
- Vántus A. (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20-21. (DVD)
- Szabados Gy. (2009): Csoportok a mezőgazdaságban. In: Nagy J. – Jávorski A. (szerk.): Debreceni álláspont az agrárium jelenéről, jövőjéről. Magyar Mezőgazdaság Kft, Budapest. 49-57.p.



# A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS CSR KÖZPONTÚ KÉRDÉSEI

## *CSR QUESTIONS CONCERNING CORPORATE GOVERNANCE*

**BENEDEK ANDREA** tanársegéd

Károly Róbert Főiskola, Marketing és Menedzsment Tanszék

**DR. TAKÁCSNÉ DR. HABIL GYÖRGY KATALIN** egyetemi docens

Károly Róbert Főiskola, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar

### **ABSTRACT**

More and more corporations decides, both multinationals and SMEs, that during their business activities they take into consideration such strict social and environmental aspects that are beyond the rules and requirements of the country they operate in. One of its reasons is that the corporate decisions have impacts not only on the immediate environment but also on the whole society.

The present research puts the manager of domestic corporations, the executive of the corporate governance, and his opinion of the CSR and its impacts on the CSR practice in the focus. The most important research questions were the followings: Does the management personal belief and commitment influence the Corporate Social Responsibility? Which stakeholder groups have strong relationship with the corporation? The aim of the paper is to give a review of the Hungarian CSR practice, the possible factors of limitation, and the views of the company leaders on sustainability.

### **1. Bevezetés**

A társadalmi felelősség kérdése egyéni, szervezeti (vállalati) és társadalmi feladat egyaránt, melynek középpontjában, valamennyi esetben az ember áll. A vállalat menedzsere mint egyén, mint a társadalom tagja, és mint a cég szerves és meghatározó része egy személyben érintett a társadalmi felelősségvállalásban. Tevékenységének hatása éppen ezért meghatározó. A vezetők kiválasztásakor a stratégiai szemléletmódon és az összefüggések felismerésén túl egyre inkább elvárás a holisztikus rendszerszemléletű gondolkodás. Értékelvű, kiforrott világnézettel rendelkező menedzsereket keresnek a vállalatok. – írja Héjj Tibor (2006) a Proactive Management Consulting (a továbbiakban PMC) ügyvezető tulajdonosa egyik munkájában. A menedzserek kiválasztásakor a hangsúly egyre inkább a személyiségen van. A személyiség és vele együtt a vezetés pedig három szintű lehet.

1). A fizikai (anyagi, pénzügyi) szintű vezetés, mely egocentrikus gondolkodású.

Kizárólag önös érdekei vezérlik cselekedeteit.

- 2). Az intellektuális vezetés szintje, melyben a közösségi gondolkodás az együttműködés szintjén megjelenik, de azt is alapvetően az egyéni érdek vezérli.
- 3). A vezetés lelki szintje. A közösség-centrikus gondolkodás belső indítatásból fakad. Az emberek egymást szolgálják közös céljaik érdekében. (Héjj 2006)

S talán a CSR jelentések tematikájában sem véletlenül kap helyet a gazdasági és környezeti tényezők mellett a „social” vagyis a társadalmi jellemző, mely az emberi erőforrással, a munkavállalók érdekeivel, az emberi jogok kérdéseivel egyaránt foglalkozik. S, hogy a vállalatok jó CSR gyakorlatukat erősítsék, egyre többen biztosítják dolgozóik számára az inspiráló, egészséges és emberközpontú munkakörnyezetet, családbarát programokat szerveznek, segítik a megváltozott munkaképességűeket, s biztosítják a női esélyegyenlőséget. A társadalmi felelősségvállalás kérdése széles és sokoldalú látásmódot, sőt holisztikus látásmódot igényel. A cél valamennyi érintett, valamennyi szinten történő igényének a kielégítése, így a PMC filozófiája egy holisztikus stakeholder értékmátrix, melyhez egy ideális személyiséggel rendelkező vezetőre van szükség.

**1. ábra: Holisztikus stakeholder értékmátrix**  
**Figure 1: Holistic Stakeholder Value Matrix**

érintettek szintek	Tulajdonos	Dolgozók	Vevők	Szállítók	Társadalom	Jövőgenerációk	Rászoruló
Lelki							
Intellektuális							
Anyagi/ Fizikai							



*Forrás:* [http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Hejj\\_Final\\_Paper.pdf](http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Hejj_Final_Paper.pdf)



Maga a társadalom és vele együtt a szervezeti kultúra is átalakulóban van. A vállalat stratégiája, a menedzser attitűdje befolyásolja a társadalmat és a környezetet egyaránt. A felelős módon gondolkodó vállalati vezetés célja éppen ezért a felelős céggé válás, mely megfelelő menedzsment segítségével érhető el. A szervezeti viselkedés modelljének ugyanis szerves részét képezi az egyéni szint, s ezen belül az egyén, vagyis a vezető értékei és attitűdjei. (Robbins és Judge 2008) A menedzser tehát, mint ember, mint személy kerül a kutatás középpontjába, s mint egyén befolyásolja környezetét munkaidőben és azon túl is. A felelős vállalatok tevékenységükkel, vállalati filozófiájukkal egyben versenyelőnyre tehetnek szert, mivel a felelős cégek ázsioja mára jelentős mértékben felértékelődött. Az érintettek részéről egyébként is társadalmi elvárás, hogy a nagy hatalommal és befolyással, megbecsültséggel bíró vállalatok a társadalomban elfoglalt helyükhöz méltóan felelősségteljes vállalati gyakorlatot folytassanak, hogy azzal valamennyi stakeholder megelégedésére szolgáljanak. Hiszen a legtöbb vállalat megfelelő anyagi és szellemi forrás birtokában van ahhoz, hogy felelős vállalati tevékenységet folytasson, de ehhez egy megfelelő menedzserre van szükség.

**1. táblázat: A menedzsment attitűddel összefüggő kutatási eredményei**  
**Table 1: Summary of management attitude according to the researchers**

Kutató	Kutatási terület	A kutatás eredményei
Department of Trade and Industry 2002	KKV-k CSR attitűd szempontú csoportosítása	Hat kategória került kialakításra a társadalmi célú vállalatok, az erősen profitorientált vállalatok, egyéni vállalatok, csináld magad hívei, okos pragmatisták és felvilágosult pragmatisták.
Perrini 2006	CSR magatartás térkép	Az olasz KKV-k CSR magatartásukat tekintve öt csoportba sorolhatók. A kohezív vállalatok, a multitanúsított, a tudatos, a mobilizálható, és a szkeptikus vállalatok.
Vives 2006	Tulajdonos-menedzser szerep hatása a vállalati működésre.	Tulajdonos-menedzser értékrendje, jelleme, attitűdje, képzettsége és háttere hatással van a vállalati kultúrára.
Csigéné 2008	A CSR attitűd és gyakorlat meghatározóinak vizsgálata. Vizsgálat vállalatméret alapján is történt.	A vállalatvezetők elkötelezettsége erősíti a vállalati társadalmi felelősségvállalást. A vizsgálat során vállalatméret alapján négy csoportot sikerült beazonosítani: a szkeptikus kicsik, a szkeptikus hárítók, az erejükhez mérten teljesítők és a lelkes profik csoportját.
Málovics – Imreh Szakálné 2008	Tulajdonos vezető kiemelt szerepe a vállalati társadalmi felelősségvállalásban.	Amennyiben a vállalat vezetője egyben a cég tulajdonosa is, akkor a vállalat társadalmi felelősségvállalására a következő jellemzők mondhatók el: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciálisan kifejezetten a környezeti és társadalmi célok követése, prioritása jellemző.</li> <li>• Az etikus cselekvést a vállalatra ható tényezők széles köre határozza meg.</li> </ul>
Málovics 2009	A fenntartható vállalati működést befolyásoló tényezőket vizsgálta. Ezek a tényezők: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. a tulajdonosi szerkezet</li> <li>2. az ügyvezető helyi kötődése</li> <li>stb...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A kisebb vállalkozások tulajdonosai elkötelezettebbek az alkalmazottak jóléte iránt. Ezzel ellentétben azonban a tulajdonosi részesedés és a kis vállalati méret a sport-, kulturális és vallási szervezetek támogatása, s a szponzorációs tevékenység ellen hat.</li> <li>2. Amennyiben a vállalat vezetője és a vállalkozás székhelye egybeesik, akkor a vezető adott településen töltött éveinek száma pozitívan hat a helyi környezet megóvására és a helyi normáknak, való megfelelésre.</li> </ol>

## 2. Anyag és módszer

A kutatás során nem véletlen mintavételre került sor, ezen belül is az úgynevezett hólabda mintavételi eljárás került alkalmazásra. Ennek a módszernek az előnye, hogy alacsony költséggel viszonylag nagyszámú minta érhető el. (Malhotra 2008) A kutatás ebből adódóan nem reprezentatív, de érdekes és további kutatások szempontjából alapvető eredményeket tartalmaz. Ezzel a módszerrel összesen 164 kérdőívet sikerült kitöltve visszakapni, melyből 96 darab közép és nagyvállalatok által kitöltött kérdőív bizonyult értékelhetőnek. A kutatás Magyarországon működő vállalatok körében zajlott, 2010 őszén. Az adatfeldolgozás SPSS 17.0 program felhasználásával történt. A vizsgálatok megkezdése és a hipotézisek ellenőrzése előtt valamennyi metrikus változó normalitásvizsgálata megtörtént.

## 3. Kutatási célok és hipotézisek

A kutatás alapvető célja, a menedzsment társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjének feltárása és a menedzsment CSR iránti elkötelezettségének tanulmányozása. Az alábbiakban a kutatás céljait és hipotéziseit az 2. számú táblázat ismerteti.

2. táblázat: A kutatási célok és hipotézisek  
Table 2: Contrasting the aims and the hypothesis

A kutatás céljai	A kutatás hipotézisei
<b>C1:</b> A kutatás arra keresi a választ, hogy a menedzserek attitűdjében kimutatható különbség van-e vállalatméret, a tulajdonviszony (magyar és a nemzetközi tulajdonban levő vállalat), jogi forma, iparág, illetve régió tekintetében.	<b>H1:</b> Valamennyi hipotézis alapfeltevése, hogy a vizsgált aspektusok alapján <ul style="list-style-type: none"> <li>vállalatméret</li> <li>tulajdonviszony</li> <li>jogi forma</li> <li>iparág</li> <li>régió alapján egyértelmű különbség mutatható ki a vállalatvezetők CSR attitűdjében.</li> </ul>
	<b>H1a:</b> A nagyvállalatok vezetői a társadalmi felelősségvállalás területén sokkal elkötelezettebbek, mint a középvállalkozások vezetői és ez attitűdjükben is megmutatkozik.
	<b>H1b:</b> A nemzetközi tulajdonban levő vállalatok vezetőinek attitűdje CSR szempontúbb, szemben a hazai vállalatvezetők attitűdjével.
	<b>H1c:</b> A részvénytársaságok menedzsereinek a társadalmi felelősségvállaláshoz kötődő attitűdje pozitívabb, mint az egyéb jogi formával rendelkező vállalatok vezetőinek CSR attitűdje.
	<b>H1d:</b> A termelő vállalatok vezetőinek társadalmi felelősségvállalás iránti attitűdje pozitívabb, mint a szolgáltatás vagy a kereskedelem területén tevékenykedő menedzsereké.
	<b>H1e:</b> A Nyugat - dunántúli régióban található vállalatok menedzsereinek CSR attitűdje pozitívabb, mint más régióban található vállalatok vezetőié.



<b>C2:</b> A kutatás további célja a vállalatvezetők feltételes és valós viselkedésének tanulmányozása, vagyis a menedzser attitűd és a vállalati CSR gyakorlat közötti összefüggés vizsgálata.		<b>H2:</b> A menedzser attitűd és a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósítása között pozitív korreláció mutatható ki.
<b>C3:</b> A kutatás választ keres arra, hogy melyek azok az akadályozó tényezők, melyek a pozitív menedzser attitűd ellenére korlátozzák a jó CSR gyakorlat kibontakozását az egyes vállalatoknál.		<b>H3:</b> A középvállalkozások és nagyvállalatok esetében a vállalati jó CSR gyakorlat kialakulását a jogi tényezők korlátozzák.

*Forrás: saját szerkesztés*

## 4. A kutatás eredményeinek értékelése

### 4.1. A vállalatok adatai, jellemzői

A tanulmány a válaszadó vállalatokat vállalatméret, tulajdonosi és jogi forma, iparág valamint országon belüli elhelyezkedés – régiók alapján vizsgálta. Így a minta összetételét tekintve a kutatás során megkérdezett 96 vállalat 71%-a középvállalat, 29%-a nagyvállalat volt. A vállalatméret kategóriái a foglalkoztatotti létszám alapján kerültek kialakításra, ahol a középvállalatok 50-499 személyt, míg a nagyvállalatok 500 fölötti alkalmazottat foglalkoztatnak. A mintához tartozó vállalatok több mint fele, 71% (68 vállalat) kizárólag hazai tulajdonban, 29 %-a (28 vállalat) pedig nemzetközi tulajdonban levő cég. A minta összetétele jogi forma szerint a következőképpen alakult; 61%-a Kft, 29%-a Rt, 4%-a Bt, a 2%-a Kkt, ugyancsak 2%-a egyéni vállalkozó és mindössze 1-1%-a egyesülés és közös vállalkozás. Iparág szerint három csoportot – a szolgáltatás, a kereskedelem és a termelés – területén tevékenykedő vállalatokat különített el a vizsgálat. A kutatás a mintában szereplő vállalatokat három nagy régióra osztotta. Budapest és Pest megye, Észak-Magyarország illetve Nyugat-Dunántúl területén telephellyel rendelkező vállalatok csoportjára. Ezen vizsgálati résznél, két alföldi vállalat a teljes mintából (96 vállalat) törlésre került, mivel a két cég nem képez reprezentatív csoportot.

*C1: A kutatás arra keresi a választ, hogy a menedzserek attitűdjében kimutatható különbség van-e vállalatméret, a tulajdonviszony (magyar és a nemzetközi tulajdonban levő vállalat), jogi forma, iparág, illetve régió tekintetében.*

#### **4.2. A menedzsment attitűdjé vállalatméret alapján**

A menedzsment attitűdjének vizsgálatánál a kérdőív összeállításakor tételes értékelőskála technika alkalmazása történt. A válaszadók 10 itemből álló kérdés-soron keresztül, 5 fokú Likert-skálán minősíthették a vállalati társadalmi felelősségvállalásról alkotott véleményüket, ahol minden válaszadó 0-tól 50 pontig mérő skálán szerezhettek pontokat. A mérés megbízhatóságát igazoló reliabilitás Crombach's Alpha értéke 0,598 volt. Az eredményes pontszámot elérő 96 vállalat menedzsere közül 28 vezető dolgozik nagyvállalatnál, 68 fő pedig középvállalkozás menedzsere. A nagy létszámú különbségek ellenére mégis a nagyvállalatok vezetői szereztek magasabb összpontszámot, melynek átlaga 35,94 pont, szemben a középvállalkozás menedzserei által elért 33,57 átlagos összpontszámmal. A különbség a független mintás T-próba alapján szignifikáns ( $p=0,027$ ). Tehát a vizsgált vállalatok körében jelentős különbség van vállalatméret alapján a menedzserek attitűdjét illetően. A H1a hipotézis megerősítést nyert, mert a nagyvállalatok vezetőinek attitűdje – saját bevallásuk alapján - sokkal CSR központúbb, azaz elkötelezettebbek a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás iránt, mint a középvállalkozások vezetői.

#### **4.3. A hazai és nemzetközi menedzsment attitűdjének összehasonlítása**

A tanulmány a továbbiakban a menedzserek kulturális alapon kimutatható attitűdjét vizsgálta, mely a következő eredményeket hozta. A nemzetközi tulajdonban levő vállalatok menedzsereinek átlagos attitűd értéke különbséget mutat, ám a különbség csak tendenciaszinten igazolható, mert a szignifikancia szint a független mintás T-próba alapján ( $p=0,101$ ). S habár, a kutatás nem igazolja teljes bizonyossággal (95%-os valószínűséggel ( $p<0,05$ )) a hipotézist, mégis indokolt lenne egy további vizsgálat lefolytatása, mivel a nemzetközi tulajdonban levő cégek vezetői szemmel láthatóan magasabb átlagos összpontszámot (35,19 pont) értek el az attitűdöket mérő 50 pontos skálán, mint a kizárólag, magyar tulajdonban levő vállalatok menedzserei (33,88 pont). Ráadásul nemzetközi kutatások és egy korábbi nagyobb mintás saját kutatás már egyértelműen igazolta azt, hogy a nemzetközi vállalatvezetés társadalmilag érettebb módon és környezettudatosabban gondolkodik, mint a hazai tulajdonban levő vállalatok vezetői. Így vélhetően a hiba és a H1b hipotézis cáfolása mintavételi hibából ered.

#### **4.4. A menedzsment attitűdjé a vállalatok jogi formája alapján**

A kutatás eredménye a One-Way ANOVA vizsgálata alapján egyértelműen azt igazolta, hogy a vállalatok jogi formája és a menedzserek CSR attitűdjé között semmiféle összefüggés nem mutatható ki. A menedzserek attitűdjének átlagos összpontszáma a közös vállalatok esetében 39,50 pont, a Bt-k esetén 36,95, az egyéni vállalkozóknál 35,00, az Rt-knél 34,95, az egyesületeknél 34,50, a Kft-k



esetében 33,65, míg a közkereseti társaságoknál 33,50 pont volt. A különbség a független mintás ANOVA alapján nem szignifikáns ( $p=0,721$ ), vagyis a vizsgálat semmiféle összefüggést nem igazolt a menedzserek CSR attitűdje és a vállalatok jogi formája között, így a vizsgálat egyértelműen cáfolta a H1c hipotézist.

#### **4.5. A menedzsment attitűdje iparág szerint**

Iparág szerint a kutatás három nagy csoportot vizsgált a szolgáltatás (a teljes minta 25%), a kereskedelem (a teljes minta 42%) és a termelés (a teljes minta 33%) területén tevékenykedő vállalatokat. A termelő tevékenység területén nagyon gyakori, hogy a beszállítóktól különböző társadalmi és környezeti tanúsítványok meglétét elvárásnak tekintik a vállalatok, így ebből kiindulva a hipotézis (H1d) feltételezése szerint a környezetirányítási rendszerben (KIR) tevékenykedő menedzserek attitűdje pozitívabb a többi iparág területén vállalatvezetőként dolgozó menedzserekétől. Habár a termelő vállalatok menedzsereinek attitűd összpontszáma, mely 34,25 pont, magasabb a szolgáltatás területén tevékenykedő vezetők attitűd összpontszámától (34,14 pont), - a H1d hipotézist mégis egyértelműen cáfolta a kutatás, mert a különbség a One Way ANOVA alapján nem szignifikáns ( $p=0,987$ ). Azaz a vizsgálat eredményei alapján az iparág és a menedzserek attitűdje között semmiféle összefüggés nem mutatható ki.

#### **4.6. A menedzsment attitűdje régió szerint**

A vállalatok regionális vizsgálatánál a korábban említettek miatt mindössze 94 vállalatot vizsgált a kutatás. A Budapest és Pest megye régióban a menedzserek átlagos attitűdjének összpontszáma 33,02, az Észak-magyarországi régió vállalatvezetőinek 34,09 pont, a dunántúli vállalatok vezetőinek attitűd összpontszáma pedig 35,94 pont volt. A különbség szignifikáns ( $p=0,050$ ) a One - Way ANOVA alapján, tehát a H1e hipotézis a vizsgálat eredményei alapján megerősítést nyert.

#### **4.7. A hipotézis ellenőrzés összefoglalása**

A kutatás alapvető tézise és vizsgálati iránya volt a vállalatméret, tulajdonviszony, jogi forma, iparág és régió alapján kimutatható különbségek vizsgálata a vállalatvezetők CSR attitűdjében. Ennek eredményeit a következő (3. táblázat) ismerteti.

**3. táblázat: A menedzsment CSR attitűd és a vizsgált vállalati tényezők összefüggéseinek összegzése**

**Table 3.: Summary of the management CSR attitudes and examined corporate factors**

Az összefüggések vizsgálatának alapja	A mintából képzett csoportok	A menedzsment attitűdjének átlagos összpontszáma az összehasonlítás alapjának kritériumai szerint	Szignifikancia-szint	A hipotézis ellenőrzése
Vállalatméret szerinti megoszlás	középvállalat (50-499 fő foglalkoztatott)	33,57 pont	p=0,027	✓H1a p<0,05
	nagyvállalat (500 fő fölötti foglalkoztatott)	35,94 pont		
Tulajdonosi viszony szerinti megoszlás	kizárólagosan hazai tulajdonban vállalat	33,88 pont	p=0,101	H1c további kutatás részét képezi
	nemzetközi tulajdonban levő (német, osztrák, olasz, francia, amerikai, ...) vállalat	35,19 pont		
A vállalat jogi formája szerinti megoszlás	részvénytársaság	34,95 pont	p=0,721	Ø H1b p>0,05
	korlátolt felelősségű társaság	33,65 pont		
	betéti társaság	36,95 pont		
	közkereseti társaság	35,00 pont		
	egyéni vállalkozó	33,50 pont		
	egyesülés	39,50 pont		
	közös vállalat	34,50 pont		
Iparág szerinti megoszlás	szolgáltatás	34,14 pont	p=0,987	Ø H1d p>0,05
	kereskedelem	34,34 pont		
	termelő vállalat	34,25 pont		
Régió szerinti megoszlás	Budapest és Pest megye	33,02 pont	p=0,050	✓H1e p<=0,05
	Észak-Magyarország	34,09 pont		
	Dunántúl	35,94 pont		

*Forrás: saját kutatás*

*C2: A kutatás további célja a vállalatvezetők feltételes és valós viselkedésének, vagyis a menedzser attitűd és a vállalati CSR gyakorlat közötti összefüggés vizsgálata.*

#### **4.8. A menedzsment attitűdje és a CSR gyakorlat közötti összefüggés vizsgálata**

Jóllehet sok vezető pozitív attitűddel rendelkezik és elkötelezettnek vallja magát a társadalmi felelősségvállalás és környezettudatosság tekintetében, a vállalati gyakorlatban előfordulhat, hogy ez mégsem realizálódik. A feltételes és a megvalósult viselkedés nem feltétlenül vannak kapcsolatban egymással. A kutatás a továbbiakban ennek összefüggéseit tanulmányozta. A vizsgálathoz tételes értékelőskála technika alkalmazása történt (5 fokú Likert-skálán, 15 itemből álló kérdéssor segítségével). A megbízhatóság és a belső konzisztencia a környezeti vállalati működését mérő skála esetén 0,726 Crombach's Alpha értéket, míg a társadalmi felelősség vállalati működését mérő skála tekintetében 0,842 Crombach's Alpha értéket mutatott, mely mindkét esetben magas belső konzisztenciára utal.

A vizsgálat megállapította, hogy a menedzsment attitűdje és a vállalatok CSR gyakorlata között szignifikáns, gyenge - közepes pozitív korreláció ( $r=0,317$ ;  $p=0,002$ ) mutatható ki a Spearman féle korreláció alapján, így a H2 hipotézis megerősítést nyert. Az attitűdök tehát meghatározó, ám nem egyedülálló kritériumai a vállalati CSR gyakorlat megvalósulásának. Éppen ezért a kutatás néhány ismerv vizsgálatával megpróbálta feltárni a vállalatok CSR működését akadályozó tényezőket is.

*C3: A kutatás választ keres arra, hogy melyek azok az akadályozó tényezők, melyek a pozitív menedzsment attitűd ellenére korlátozzák a jó CSR gyakorlat kibontakozását az egyes vállalatoknál.*

#### **4.9. A vállalati CSR gyakorlatot akadályozó tényezők vizsgálata**

A kutatás a vállalati CSR gyakorlat korlátozó tényezőit 18 meghatározásból álló kérdéssor segítségével, három tényezőcsoport (anyagi korlát, jogi korlát, mentalitás korlát) felállításával tanulmányozta. A vizsgálat a három csoport összehasonlítása esetén a Friedman-teszt (összefüggő mintás ANOVA nem paraméteres megfelelője) segítségével a következő eredményeket hozta. Az anyagi korlátozó tényezők átlaga magasabb, mint a jogi vagy a mentalitás korlátozó tényezők, így a H3 hipotézis feltevését a kutatás cáfolta. Vagyis a megkérdezettek többsége az anyagi korlátozó tényezőt jelöli a CSR működés elsődleges akadályozó tényezőjeként. A különbség szignifikáns ( $p < 0,05$ ).

### **5. Következtetések, javaslatok**

Bár a menedzsment attitűd láthatóan nem az egyetlen felelős magatartást befolyásoló tényező, de a kutatás eredményei alapján vélhetően meghatározó eleme a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának. A vizsgálat szempontjából a szervezeti viselkedési modellből, az egyéni szint vizsgálati aspektusai közül az élet-rajzi jellemzőkhöz köthető tulajdonságok emelhetők ki, mint az attitűdöt leginkább meghatározó jellemzők. Ezek közül is elsősorban a származás és a társadalmi



hovatartozás a legmeghatározóbb attitűdalakító tényező. Meghatározó ugyanis, hogy a döntéshozó menedzser milyen kultúrában szocializálódott. Az egyén saját kulturális szokásait delegálja a vállalati kultúrába is, így az a regionális szokásokkal együtt jelentős hatással van a menedzser attitűdjére. Az adott kultúrkörnyezetben felvett, vagy tanult attitűdök determinálják a menedzser döntéseit. A nemzeti hovatartozás, s vele együtt a vállalati, munkahelyi hovatartozás – vállalatméret – szintén nagy hatást gyakorol a munkára a szervezeti magatartásra és a feladatmegoldásra is.

Ellenben a személyes jellemzőkhöz nem köthető vállalati tulajdonságok, mint például milyen jogi vagy iparági körülmények között működik a cég a menedzser attitűdjét nem befolyásolja. Így a vezetők kiválasztásában is meghatározó tényező lehet az, hogy milyen egyéni jellemzőkkel rendelkeznek, ha hosszú távon fenntartható és felelős vállalatvezetést szeretnénk kialakítani.

S mivel az attitűdök a leginkább a személyiség kialakulásának korai szakban alakíthatók, így fontos, hogy viszonylag hamar, már az oktatás során, a gazdasági és menedzsment képzések tematikájába beépítésre kerüljenek a felelős vállalatirányítás kérdéseit és a társadalmi felelősségvállalás lehetséges eszközei. Később az attitűdök már csak nehezen változtathatók.

A menedzserek, vezetők kiválasztásakor vizsgálni kellene az egyén társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos attitűdjét.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Csigéné Nagypál Noémi (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz. PhD disszertáció tervezet, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapest.
- DTI/BITC/IOD/BCC/Accountability (2002). Engaging SMEs in Community & Society Issues
- Hejj Tibor (2006): What is the Holistic Stakeholder Value Matrix Derived From? Konferencia előadás. Pontifical University of St. Thomas (Angelicum) Róma 2006. október <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/thegoodcompany/Finalpapers/Hejj%20Final%20Paper.pdf> letöltés dátuma: 2012. május 22.
- Malhotra, Naresh (2008): Marketingkutató Akadémia Kiadó Budapest p 800.
- Matolay Réka - Petheő Attila István – Pataki György (2007): Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok, Nemzeti ILO Tanács, Budapest
- Málovics György – Imreh Sz. – Szakálné Kanó I. (2008): A kis- és középvállalkozások felelősségvállalásának értelmezése a társadalmi tőke elméletének tükrében. Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásaiból –internetes konferenciakötet. pp. 112-137. <http://gtk.sze.hu/conferences/csr/letoltes/24/> letöltés dátuma: 2012. február 25.



- Málovics György (2009): A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs p. 235.
- Perrini, Francesco (2006): SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics* (2006) 67. 305-316. o.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2007): *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2007
- Vives A. (2006): Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, Spring, 39-50 p.



# **TEAMMUNKA DIFFERENCIÁLT ÉRTELMEZÉSE ÉS A MAGYARORSZÁGI MUNKASZERVEZETEK ÉRETTSÉGÉNEK ELEMZÉSE RÉGIÓS KONTEXTUSBAN**

*QUALITY OF TEAM WORK – ANALYSIS ON MATURITY OF  
HUNGARIAN WORK ORGANIZATIONS IN REGIONAL CONTEXT*

**BLASTIK MÁTYÁS PhD hallgató**

Debreceni Egyetem KTK, Doktori Iskola

## **ABSTRACT**

The most important condition of today's knowledge oriented 'learning society' is the continuous innovation. Unfortunately scientific analyses are typically focused more on product and technological aspects of innovation rather than on the organizational one. Since the opportunity to develop expensive technological innovations is limited in Hungary, it would be very important to play pioneer role in organizational innovation. Recent years' empirical studies proved that the autonomous team work is good tool to share tacit knowledge. It is crucial then to analyse the performance of Hungarian organisations on this area.

In the conference paper the performance of Hungarian work organisations is analysed on the area of team work. Results are compared with other regional competitor countries, based on data of 2010's European Working Conditions Survey. According to the wide sample we can prove that Hungary is especially behind in the modern team work, which means there is further development potential, that couldn't be properly utilized so far.

## **1. Teammunka a szervezeti innovációs irodalomban**

Korunk tudásorientált tanulógazdaságának egyik legfontosabb feltétele a folyamatos megújulás, innováció. Bár Schumpeter óta tudjuk, hogy az innováció fogalmát differenciáltan kell értelmezni (Schumpeter 1943), az innováció kifejezést mégis gyakran azonosítják a termék- és technológiai újításokkal. Ennek oka nyilvánvalóan az, hogy egy ország, vagy vállalat K+F költségeit, illetve egy-egy termék piaci bevezetésének költségeit és a termékhez kapcsolódó profitot könnyű mérni és összehasonlítani. Ennek megfelelően, a műszaki újításokhoz kapcsolódó, empirikus adatokon alapuló kutatások elemzése területén nehéz új eredményeket



bemutatni. Bár e területen sok forrásadat és összehasonlítható eredmény áll rendelkezésre, mégis úgy véljük, hogy relatív tökeszegény országok esetében sokkal relevánsabb azokat az innovációs formákat vizsgálni, melyek implementálása nem igényel nagyobb tőkebefektetést, s ez által lehetőség nyílik a tökeszegénységből adódó versenyhátrány ellensúlyozására. Ezért fontos, hogy Magyarország és a kelet-közép európai régió (KKE) országaiban fejlett szervezeti innováció legyen.

A 2005-ben megjelent Osló kézikönyv harmadik kiadása (Tanaka, 2005) lefektette a szervezeti innováció empirikus kutatásának standardjait, így teremtve meg a kvantitatív kutatások összehasonlíthatóságának alapját. Ekkortól kezdve állnak rendelkezésre nagy elemszámú empirikus minták, melyek alapján a különböző szervezeti innovációs formákat kvalitatív elemző eszközök segítségével vizsgálni tudjuk.

E tanulmányban, a 2010-es európai munka-feltétel felmérés adatai alapján, egy kiválasztott szervezeti innovációs forma (teammunka) elterjedtségén keresztül azt vizsgáljuk, hogy a magyarországi munkaszervezetek milyen érettségi szinten vannak a KKE régiós versenytársaihoz képest.

A teammunka egy szervezeten belülré irányuló innovációs eszköz, amely értelmezéstől függően strukturális (radikális-), és eljárás (procedurális-) innováció egyaránt lehet. Strukturális innovációról akkor beszélünk, ha az újítás a szervezet központi elemeiben, vagy a központi elemek közötti meghatározó viszonyokban idéz elő változást, míg eljárás innovációnak azt nevezzük, amikor csak a vállalat (rész-) folyamatait, és rutinjait érinti a változás (Armbruster et al, 2008). Tágabban értelmezve teammunkának nevezzük, azt a munkaszervezési formát, melynek során a szervezet tagjainak együtt kell dolgozniuk. Ezt a definíciót nevezhetjük a teammunka klasszikus meghatározásának is, mely évszázadok óta jelen van a munkaszervezetekben. A teammunka modern meghatározása szerint csak azt tekintjük teammunkának, amikor a csoportban dolgozás, nem egyéni célok összességének, hanem közös célok érdekében történik (Kyzlinková et al, 2007). Ebben az esetben a team összeállítása mindig az adott cél érdekében, a szükséges kompetenciák bevonásával történik. A fenti az esetekben nem feltétel a szervezet érdek-hatalmi rendszerének változása, tehát mind a klasszikus, mind a modern meghatározás szerint procedurális innovációról beszélünk. A szűkített értelmezésre Delarue és társainál találunk egy definíciót, ahol a team-et munkavállalók olyan csoportjával azonosítja, akiknek közös feladatot kell megoldaniuk és ahol a csoport tagjai határozhatják meg, hogyan végzik el a feladatot (Delarue et al, 2003). Ebben az esetben tehát már strukturális innovációról beszélünk, hiszen a feladatvégzés sorrendjének meghatározását a szervezeti vezető helyett a team önállóan (autonóm módon) határozza meg.

Ha a fenti megkülönböztetéssel vizsgáljuk a teammunkát, akkor a kognitív és tanulási elméletekből következő tudásmegosztás hatékonyságára is különböző eredményeket kapunk. Egy angliai felmérés alapján Gallie és szerzőtársai kimutatták, hogy az autonóm teammunka pozitív hatással van a szervezet teljesítményére, munkavállaló elégedettségére és a munkahelyi stresszre, míg ez a pozitív hatás nem

bizonyítható a hagyományos teammunka alkalmazásával (Gallie, 2009). Az eredmény nem meglepő, hiszen a csapatban dolgozó munkavállalókra ebben az esetben az úgynevezett normatív és hedonikus belső motivációs eszközök is hatnak, melynek köszönhetően nagyobb termelékenység érhető el (Lindenberg 2001). A normatív motiváció célja az egyén személyes és társadalmi normáknak történő megfelelése, míg a hedonikus motiváció az individuális tudás bővítésére, valamint az egyéni élvezetek fizikai és társadalmi jó közérzetének maximalizálására törekszik. A tudásmegosztás mértéke a normatív motiváció esetén attól függ, hogy az egyén számára mennyire fontos az adott kontextus. A hedonikus motiváció esetén a transzfer mértékében pedig meghatározó, hogy az egyén mennyire élvezi az adott helyzetet, környezetet, melyben a tudás átadás történik (Lam-Lambermont-Ford 2008). Mivel e belső motivációs eszközök az egyéni szükséglet azonnali kielégítésén keresztül az egyént azonnal jutalmazták, ezért a folyamat önfenntartó marad (Deci-Ryan, 1985). Ezáltal pedig hosszú távon is kiváló eszközei a rejtett tudás átadásának serkentésére, s az egyéni tudás szervezeti szintre emelésének (Osterloh-Frost, 2002).

Látható tehát, hogy a csapat szintű autonómia pozitívan befolyásolja a szervezet teljesítményét. A következőkben nézzük meg, hogy az autonómiának milyen szintjei vannak. Ezt a legkönnyebben az alapján vizsgálhatjuk, hogy a csapat szintű döntéshozatal mely területekre terjedhet ki. Ez alapján a következőket különböztethetjük meg:

- 1). Feladatok végrehajtási sorrendjének meghatározása
- 2). Vezető kijelölése
- 3). Munkaidő beosztása
- 4). Munkavégzés helyszínének megválasztása
- 5). Munka minőségellenőrzése
- 6). Munkatársak kiválasztása
- 7). Munkatársak betanítása
- 8). Teamtagok motiválása
- 9). Munkabér / prémium felosztása

Az eddigi empirikus kutatásokban nem találunk arra példát, ahol a teammunka minőségét a fent említett szofisztikált módon vizsgálják, jellemzően néhány fenti témára vonatkozó adatok alapján tudunk különböző elemzéseket készíteni.

## **2. Teammunka az EWCS felmérésekben**

Az európai munka-feltétel felmérést az Európai Unió Tanácsa által 1975-ben létrehozott, dublini székhelyű nemzetközi szervezet, az European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) szervezi. A felmérést az Eurofound, ötévente, az Európai Unió (Európai Közösség) tagállamaiban végzi. Az adatfelvételre először 1991-ben került sor, ezt követően pedig 1995, 2000, 2005 és 2010-ben. A legutóbbi két felmérésben a Közösség tagállamai mel-



lett egyéb (tagjelölt, EFTA) országok is részt vettek. Az EWCS előnye, hogy nagy elemszáma és a módszertan reprezentativitása miatt alkalmas arra, hogy az eredményeket mind országok között, mind időben összehasonlítsuk.

Az EWCS felmérésekben a teammunka témája először a 2000-2001-es felmérésben jelent meg. Jól mutatja a téma jelentőségének növekedését, hogy az utóbbi három adatfelvételnél a teammunka mérésére egyre szofisztikáltabb kérdések segítenek a téma mélyebb elemzésében. Míg a 2000-2001-es felmérésben (N=32.754) mindössze a teammunka előfordulására kérdeztek rá, addig a 2005-ös adatfelvételkor (N=29.680) a feladatmegosztás és a vezetőválasztás autonómiáján keresztül megjelent a teammunka minősége is. A 2010-es adatfelvételkor (N=43.090) pedig már három változón keresztül van lehetőségünk elemezni az autonóm teammun-kát, melyek a feladatmegosztás, a vezetőválasztás, illetve a munkaidő beosztás szabadsága.

### 3. Magyarországi munkaszervezetek érettsége

A tanulmány második felében megvizsgáljuk, hogy a 2010-es EWCS felmérésben hogyan teljesítettek a magyarországi munkaszervezetek, összehasonlítva a környező országokéival. A vizsgálatba a felmérésben szereplő szomszédos országokat vontuk be, azaz Magyarország mellett, Ausztria, Horvátország, Szlovákia, Szlovénia és Románia adatait elemezve vonjuk le következtetéseinket. Az összehasonlítás azért releváns, mert hosszú távon Közép-Kelet Európában ezekkel az országokkal kell felvennünk a versenyt, amikor (vállalati) tőkebefektetésekről hoznak döntéseket. Másrésről fontos, hogy az innováció ezen formáját melyik versenytársunk milyen mértékben használja ki – többé-kevésbé azonos adottságokat feltételezve – mennyi tartalék van hazánkban e területen. Érdemes-e mesterségesen ösztönözni a teammunka elterjedését, bízva abban, hogy a magasabb munkaszervezési kultúra nagyobb termelékenységgel jár?

A tanulmány keretein belül alapvetően két kérdéskör elemzésére van lehetőség:

- 1). Teammunka előfordulása az országok munkaszervezeteiben
- 2). Autonómia elterjedtsége a teammunkát alkalmazó szervezeteknél

Az első kérdés elemzésénél azt vizsgáljuk, hogy a teammunka alkalmazása mennyire elterjedt a résztvevő országok munkaszervezeteinél. A 2010-es felmérés megkülönbözteti, hogy a teammunka alkalmazása ugyanabban, vagy más teamben történik-e. Ez a differenciálás lehetővé teszi, hogy az 1. táblázatban látható eredményeket a teammunka szűken, illetve tágan értelmezett definíciója szerint értékeljük.



**1. táblázat: Teammunka előfordulása a régió országaiban**  
**Table 1.: Teamwork occurrence in CEE countries**

EWCS (2010)	Teammunka		Modern Teammunka		(N=43816)
Ország	Igen	Nem	Igen	Nem	n=
Szlovénia	66,09%	33,91%	25,07%	74,93%	1392
<b>Magyarország</b>	<b>61,84%</b>	<b>38,16%</b>	<b>6,89%</b>	<b>93,11%</b>	<b>1001</b>
Ausztria	57,84%	42,16%	13,40%	86,60%	963
Románia	54,52%	45,48%	9,93%	90,07%	1007
Horvátország	53,99%	46,01%	14,42%	85,58%	1089
Szlovákia	50,72%	49,28%	10,68%	89,32%	974
<b>Összesen</b>	<b>55,83%</b>	<b>44,17%</b>	<b>14,43%</b>	<b>85,57%</b>	<b>43090</b>

*Forrás:* saját számítások az EWCS 2010 forrásadatai alapján

Az eredményeket elemezve jól látható, hogy a magyarországi eredmények változatosan alakulnak annak függvényében, hogy a teammunkát tágan, vagy szűken értelmezzük. Abban az esetben, ha csak azt vizsgáljuk, hogy a felmérésben szereplő munkaszervezeteknél alkalmaznak-e teammunkát, azt látjuk, hogy hazánk eredményei kimagaslóak (61,84%). Ez az eredmény európai összehasonlításban is az elsők között van. Ha azonban csak azt tekintjük teammunkának, amikor a team tagjai folyamatosan változnak, akkor azt láthatjuk, hogy Magyarország teljesítménye (6,89%) messze a legutolsó régiós versenytársainkhoz viszonyítva. Az eredményből azt szűrhetjük le, hogy a magyarországi munkaszervezetek esetén a klasszikus teammunka elterjedése a jellemző, míg a modern változat alkalmazása még gyerekcipőben jár.

A teammunka elterjedtsége mellett fontos annak minősége is. Egy magasabb minőségű, azaz kiterjedtebb autonómiával rendelkező munkaszervezetben ugyanis nagyobb innovációs potenciál található. A team autonómia mérésére az EWCS 2010-es felmérése három változót mér: feladatválasztás-, vezetőválasztás-, valamint a munkaidő beosztás szabadságát. Az autonómia különböző formáinak összehasonlítása érdekében, a következő transzformációkat hajtottuk végre a változókon:

- 1). Teljes autonómia, ahol a team mindhárom vizsgált autonómia-elemmel rendelkezik,
- 2). Részleges autonómiát, ahol a team bizonyos (egy, vagy két) autonómiaelemekkel rendelkezik és
- 3). Autonómia nélküli teammunkát találhatunk ahol a teamtagok nem rendelkeznek autonómiával, azaz minden kérdésben a munkahelyi vezető dönt.

A számítások eredményeit a 2. táblázat foglalja össze.

**2. táblázat: Autonóm teammunka a régió országaiban**  
**Table 2.: Autonomous teamwork in CEE countries**

EWCS (2010)	Autonómia				(N=43816)
Ország	Van			Nincs	n=
	Teljes aut.	Részl. aut.	Összesen		
Románia	22,08%	45,08%	67,16%	32,84%	539
Szlovénia	20,26%	40,96%	61,22%	38,78%	918
Horvátország	17,64%	38,87%	56,51%	43,49%	584
Szlovákia	14,29%	44,29%	58,57%	41,43%	490
Ausztria	11,57%	52,80%	64,38%	35,62%	553
Magyarország	11,47%	47,50%	58,97%	41,03%	619
Összesen	19,15%	43,72%	62,87%	37,13%	23877

*Forrás:* saját számítások az EWCS 2010 forrásadatai alapján

Régiós versenytársainkhoz viszonyítva látható, hogy a magyarországi munkaszervezetekben átlagon aluli (58,97%) az autonómia elterjedtsége. Fontos azonban megjegyezni, hogy a régió országai Ausztria és Románia kivételével mind az európai átlag alatt (62,87%) teljesítettek. Románia eredményei ezen a területen kiemelkednek a régiós mezőnyből. Az autonómia kiterjedtségét vizsgálva megállapítható, hogy a részleges autonómiát alkalmazó munkaszervezetek hazánk esetén olyannyira felülreprezentáltak, hogy Ausztria mögött abszolút értékben is a második helyre került Magyarország (47,50%). Ez az eredmény összeurópai viszonylatban is az átlag felett van – hazánk ezzel az eredménnyel az első harmadban foglal helyet. A teljes autonómia tekintetében azonban már nem ilyen pozitív a helyzet. Fontos megemlíteni, hogy az európai átlaghoz képest a régiós országok gyengén szerepeltek – a teljes autonóm teammunka tekintetében mindössze Romániában és Szlovéniában mértek átlag feletti értékeket, az alacsony régiós eredményt (16,22%) pedig a magyarországi (11,47%) és ausztriai (11,57%) értékek húzzák lefelé. A többi régiós ország átlaga (18,57%) nagyjából a teljes sokaság átlagának felel meg (19,15%). Az autonómia esetén tehát azt láthatjuk, hogy hazánk a részleges autonómia területén jól, míg a teljes autonómia területén rendkívül rosszul teljesít.

#### 4. Összefoglalás, következtetések

A szervezeti innovációk jelentősége különösen olyan országok esetében nagy, ahol nincs lehetőség magas költségű műszaki újításokat finanszírozni. Magyarország számára így kézenfekvő megoldás lehetne, hogy a műszaki újítások magas tökeigényét ellensúlyozandó, nagyobb hangsúlyt fektessen a szervezeti innovációkra, s azok tudatos és hatékony használatával ellensúlyozza relatív tőkesze-



génységét. A tanulmányban azt vizsgáltuk, hogy a teammunka, mint szervezeti innovációs eszköz elterjedtsége alapján hazánk mennyire használja ki innovációs potenciálját a régiós versenytársaihoz képest.

Az elemzés során ellentmondásos eredményeket kaptunk, annak függvényében, hogy a teammunka és az autonómia fogalmát hogyan értelmezzük. A teammunka elterjedtségének vizsgálata során azt láthatjuk, hogy a klasszikus értelemben vett teammunka elterjedtsége mind régiós, mind európai országok munkaszervezeteihez hasonlítva magas. A modern értelemben vett team munka esetén azonban a sereghajtók között vagyunk. Hasonló eredményeket találunk az autonóm teammunka elterjedtségének vizsgálatakor is: az autonómia jelenléte a magyarországi munkaszervezeteknél átlagosnak mondható, ugyanakkor mélyebben vizsgálva kiderül, hogy ez az átlagos érték a részleges autonómia átlagon felüli elterjedtségének köszönhető. Teljes autonóm teammunka alapján hazánk ugyanúgy a sereghajtók között található, mint a modern teammunka elterjedtsége szerinti besorolásnál.

A fenti eredmények alapján elmondható, hogy a magyarországi munkaszervezetek teammunka szempontjából alacsony érettségi fokon működnek. Ennek megfelelően hazánk további potenciállal rendelkezik a szervezeti innovációk e területén, melyet kiaknázva nagyobb hatékonyság lenne elérhető a hazai munkaszervezetekben.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armbruster, H. et al. (2008): Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, In: Technovation, 2008/10. szám, pp. 644-657.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plenum, New York.
- Delarue, A. – Gryp, S. – Van Hootehem, G. (2003): Productivity outcomes of teamwork as an effect of teamstructure, Katholieke Universiteit Leuven.
- European Working Conditions Survey 2010, letöltve a: <https://www.esds.ac.uk/finding-Data/snDescription.asp?sn=6971> adatbázisból (ellenőrizve: 2012. május 31.)
- Gallie, D. et al. (2009): Teamwork, Productive Potential and Employee Welfare, SKOPE Research Paper, no. 84.
- Kyzlinková, R. – Dokulilová, L. – Kroupa, A. (2007): Teamwork and high performance work organisation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Lam, A. – Lambermont-Ford, J-P. (2008): Knowledge Creation and Sharing in Organisational Contexts: A Motivation-based Perspective, School of Management, Royal Holloway University of London.
- Lindenberg, S (2001): Intrinsic Motivation in a New Light, In: Kyklos, 2001/2-3. szám, pp. 317-342.



- Osterloh, M – Frost, J. (2002): Motivation and Knowledge as Strategic Resources, In: Frey, B. S. – Osterloh, M. (szerk.): Successful Management by Motivation – Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives, Springer-Verlag, Berlin.
- Schumpeter, J. A. (1943, 1994): Capitalism, Socialism and Democracy, Routledge, London.
- Tanaka, N. et al (2005): Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd. eds. Paris.

# ÖN INKÁBB LEBONTÓ, VAGY ÉPÍTKEZŐ LÁTÁSMÓDÚ?

*WHICH DO YOU USE MORE OFTEN: BOTTOM UP OR TOP DOWN  
WAY OF THINKING- AND COMMUNICATION WITH OTHERS?*

**JOÓ LAJOS** egyediség-fejlesztő tanácsadó-tréner

Magiszter Menedzser Kft., lajos@pontjoo.hu

## ABSTRACT

This article will presented you with a new dimension-couple, which complement each-other. They are: Builder (in the direction of bottom up), and Brake down (in the direction of top to bottom) which are new ways of thinking and new personal process-structures in communication. Identifying these ways of thinking and their approach to the communication process can have a significant impact on the dialogue and understanding. Conscious use of these dimensions can energize compatible minds for breakthrough results and give birth to more synergy with less interpersonal intolerance, with conflict proactively prevented or managed in situations. The article lists 11 specific examples, which convincingly demonstrate the existence of these couples in dimensions. Possible causes are approached by posing questions, it proposes detailed research, and identification with intuitive parallels in many types of character-typology identification. Here are some notes, which present parallels to the intuitive awareness of situations from personal experience. With the new dimensions of the communication-process approach, using any personal or written communication can be more effective.

## 1. Bevezető összegzés

A látóterünkben létezik számos és jelentős személyiség-tipológia. A strukturált karaktermodellek észlelésekor az embernek olyan érzése támadhat, hogy már minden létezik ahhoz, hogy eredményesek és hatékonyak lehessünk a kommunikációban, egymás megértésében, tiszteletben tartásában, méltóságunk megőrzésében, együttes munkánkban, életünkben, azaz amire magunk és emberi kapcsolataink épüléséhez szükség lehet.

Jelen írás egy egymást kiegészítő új dimenzió-párt mutat be, a lebontó és az építkező látásmódot. Gondolkodásmódokat azonosítanak, valamint a kommunikáció folyamati megközelítésével jelentős hatásuk lehet a párbeszédre és a megértettségre. Tudatos kezelésükkel az eddig kevésbé jól együttműködő komplementer elmék általi áttöréses eredményű szinergiák gyarapíthatóak, illetve számos sze-

mélyközi türelmetlenség, konfliktus proaktívan megelőzhető, vagy kezelhetővé válik.

Az írás felsorol 11 olyan konkrét példát, amely meggyőzően mutatja a dimenzió-páros létezését. Kérdésfeltevésekkel közelít a lehetséges okokhoz, javaslatot tesz a részletes kutatásra, a tipológiákkal való párhuzamosságok szisztematikus azonosítására. Itt a néhány megjegyzés, intuitív párhuzam célja a figyelemfelhívás, a megélt helyzetek ráérzéseinek bemutatása. A kommunikáció folyamati megközelítésével, a dimenziópáros alkalmazásával a személyes vagy írásbeli kommunikáció eredményesebbé tehető.

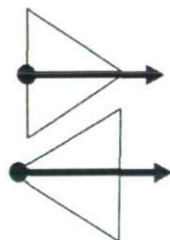
## **2. Mi az a dimenzió-páros, amiről szó lesz: a lebontó – építkező, azaz a kommunikáció folyamati megközelítése**

### **1. rajz: A lebontó és építkező információ-struktúra folyamata**

**Diagram 1.: The Brake-down and The Builder process of information-structure**

Lebontó: általánosból a konkrétum felé az általánosból indul és vagy megáll, vagy továbblép, s majd a konkrétum felé tart.

Építkező: konkrétból az általános felé a konkrétumból indul, vagy megáll vagy továbblép, s majd az általános felé tart.



*Forrás: Saját szerkesztés*

Ez a dimenziópáros

- az egyént tekintve: az érzékelést, gondolkodásmódot, szemléletet, látásmódot, kiinduló szemszöveget jelenti,
- két ember kommunikációját tekintve pedig a bemutatási, kommunikációs folyamat felépülését, struktúráját, egymás megértésének folyamatát.

Jelen írás megérzésekre, megsejtésekre épül, ezért bemutató jellegű. Több párhuzamot valószínűsít inkább megérzésekkel, mint konkrét vizsgálattal és bizonyítással. A vizsgálat és a bizonyítás még hátra van.

Az alábbiakhoz hasonlító horizontális-összekötő analógiák viszonylag csekély, nem tudatos használata ma a jellemző. Ma az összes kutatások és forrásaik 99,9 %-a a vertikális-speciális azaz „mélységi” irányultságú. A divergáló, „szélességi-összekötő” analógiák ma inkább „játék” megítélés alá esnek, értékük nem felismert és bemutatásuknak sincs széleskörűen elfogadott módszertana.



Ez a módszertan a horizontális tudás megjelenésével, valós eredményekkel képes épülni. A horizontális módszereknek (akár távoli analógiás) és a vertikális-speciális módszereknek a kutatási fázisokhoz igazított változatossága, a kutatáson belüli egyensúlya és eredményessége előttünk áll.

Ez irányú gondolatokról 2007-ben beszéltem először egy MTA által rendezett fenntarthatósági konferencián. Az irányt “horizontalitás” név alá rendeztem, ami a szerves tudás létrejöttét támogatja. Miért tartom ezt alapvetőnek a jövőre nézve?

Gondjaink itt a Földön sosem egy tudományághoz kapcsolhatóak, megoldásuk a komplex, multi-dimenziós, szerves, holisztikus tudás- és módszertanok létrejöttét is igénylik egyre hangosabban, egyértelműen jelezve a kizárólag mélységi-speciális kutatások és tudományszervezés abszurditását.

Világunk kihívásai ma igénylik a tudományos és művészeti látásmódok és módszertanok szintézisét is. (Ezt az irányt részben alátámasztja Király Gábor Miklós nagyra becsült kollégám szójátéka: kétezer évvel ezelőtt a “heuréka” volt a döntő, az áttöréses élmény, ma inkább úgy lehetne mondani, hogy “heurika” felkiáltásokra van szükség, ami a heurisztikus gondolkodást jelenti.)

Általános célja ennek az írásnak, hogy tovább segítse azt a tudatos folyamatot, amikor két vagy több ember beszélgetésében “követi és érti” egymást, sőt gondolataik sikeresen összekapaszzkodnak. Ekkor a fejekben lévő idegsejtjeink nem is sejtetik, hogy olyan mennyiségű élmény-gazdagság teremthető külön-külön és főleg együtt, mint égen a csillag.

Állandó kihívásunk, hogy egyszerre, egy adott pillanatban sokkal többet érzünk, érzékelünk, gondolunk, mint amennyinek a közlésére “biológiai kommunikációs berendezéseink” alkalmasak. Ezért a kommunikáció a legtöbbször csökevényes marad már az “adó oldalán is”, nemhogy a “vevőén”. Ezért tehát kutatni kell erőteljesen azt is, hogyan egészítsük ki “berendezéseinket”, például az eddig tudományosan “lesajnált” telepátikus vagy egyéb képességekkel, készségekkel a pontosabb közléshez és a pontos befogadáshoz, a konszenzusos szinergiához. Addig is, míg ezt “újra” kifejlesztjük: egy emberi agyban megközelítőleg 23 milliárd agysejt van.

Ma két ember beszélgetése: 23 milliárd szól a másik 23 milliárdhoz. A remény az, hogy a két ember gondolati tere összeszervesedhet, ha tudatosan, gazda módjára, felülről is nézve, érzékelve történik a két ember beszélgetése. Cél: ne maradjon megértetlenül a megmutatkozó 23 milliárd, ne csak 46 milliárd legyen, hanem a kettő szorzata, azaz 529 milliárd (!) élő koordinált idegsejt-készlet. Így lehet a két emberből 23 embernyi idegsejtnak megfelelő együttes és szerves érületi, intuitív, gondolati tér, a szerves szinergiájuk kiugró teljesítménye.

Honnan származik a bemutatni kívánt dimenziópáros?

Az alább bemutatni kívánt személyközi érzékeléseket a különböző fejlesztéseket segítő 17 éves tanácsadói munkám során konkrét helyzetekben tapasztaltam, s a következő pontban a személyközi példákhoz emeltem más, távoli analógiás párhuzamokat is.

### 3. Konkrét példák, párhuzamok, analógiák

#### 3.1. A tér kezelése; kétfajta címzés mód

Lebontó szemléletű nyelvi címzés-struktúra: Cím: Világ, Naprendszer, Föld,... Európa, Magyarország, Budapest, V. ker Alkotmány u. 7. II. em 7.

Építkező szemléletű nyelvi címzés-struktúra: Cím: 7. II. em 7. Alkotmány u. V. ker Budapest, Magyarország, Európa,... Föld, Naprendszer, Világ.

#### 3.2. Az idő kezelése; kétfajta dátumkezelés

Lebontó szemléletű nyelvi dátum-struktúra; Dátum: 2012. június 1.

Építkező szemléletű nyelvi dátum-struktúra; Dátum: 1. June 2012.

#### 3.3. A kapcsolat kezelése; kétfajta névstruktúra

Név: John Smith, azaz John a Smith családból, Építkező típusú nyelvi-gondolkodási névstruktúra. Név: Kovács János, azaz Kovácséktól a János, Lebontó típusú nyelvi-gondolkodási névstruktúra

#### 3.4. Az értékelő viszonyítás kezelése; kétfajta alkotmányjogi gondolkodási irány

“Sokan kiemelik, hogy Európában elsősorban az angol és a magyar alkotmányt tekintik történelmi alkotmánynak. Ezt alapul véve érdekes a különbség. Tudomás szerint az angol alkotmány esetjog típusú, emlékeztet régi törvényeket, okleveleket, bírói döntéseket hivatkoznak meg, és ebből a hivatkozási rendszerből, ennek értelmezéséből fejtenek ki egy alkotmányos szemléletmódot, nem is akármilyen szinten.” (Fáy 2007.)

Érzékelésem az idézet alapján: Az angol alkotmány, mint a név vagy a cím-struktúrájuk, itt is építkező szemléletű a konkrét bírói döntésekből kiindulva, azok meghivatkozásával. “Az angollal összevetve a magyar hagyomány abban különbözik, hogy kevésbé esetjog típusú. Nem ezért történelmi, mert régi döntéseket tesz meghivatkozhatóvá, hanem azért, mert a történelemben évezredig használt, idővel egységessé vált szemléletmódot képvisel, de logikailag egységes, zárt rendszerbe foglalva.

A magyar alkotmányban nem a bírói döntést hivatkozzák meg formálisan, hanem magát a közjogi, természetjogi igazságot. A magyar alkotmány lelke a természetjogi, közjogi igazságok irratlan és időtlen rendszere, amelyhez az írott jognak és a működő intézményeknek, a kormányzásnak kell igazodnia.” (Fáy 2007.) Érzékelésem az idézet alapján: A magyar alkotmány, mint az előbb említett név vagy a címstruktúránk, itt is lebontó szemléletű, a jogon felülálló normákból következett.



### **3.5. Az értő bemutatás kezelése; kétfajta bemutatási-prezentációs folyamat**

Személyes élmény, amikor tanácsadói munka során jelentős véleményeltérésbe ütköztem a megbízóimmal egy új ügyfélszolgálati szoftver kiválasztási folyamatban. Egy napon egymás utáni termékbemutatók után választották ki azt a céget, akinek a szoftverét a cég megvásárolta. Így az első esemény volt, hogy a “belső” vezetők-szakemberek megnézik-meghallgatják a pályázó szoftvercégek prezentációit. Az egyik szünetben odaszóltam a mellettem ülő vezetőnek:

- Milyen jó volt ez a legutolsó bemutató..... Erre ő: “- Ennél rosszabbat még nem is láttam...”

Megdöbbsentett a véleményeink ilyen jelentős eltérése. Mi történt? Azt mondta még ez a vezető, hogy “csak a végén mondtak valamit konkrétumot”, ami neki fontos. Őt ez a termék és a cég nem is érdekli.

Felidéztem magamban lépésről-lépésre a bemutatót, ami nekem tetszett: a bemutatóban először arról volt szó, hogy merre halad a világ, majd arról, hogy mi következik ebből, majd arról, hogy más országokban hogyan oldják meg a tengeri ügyfélmegkeresés kezelését, majd arról, hogy milyen következtetésekre jutottak a szoftver készítői ezen tényadatok és a magyar helyzet figyelembevételével, majd arról, hogy ezek alapján milyen értékeket tartottak fontosnak, milyen szoftver-funkcióknak van jelentőségük, s a végén bemutatták a legfontosabb néhány adatbeviteli képernyőt és a szoftverük struktúráját.

Még egyet mondott ez a vezető: “- Ezek itt Ádámtól-Évától kezdtek, s mire eljutottak a konkrétumig, teljesen felbosszantottak! ”

A bemutató “lebontó szemléletű” volt, a bemutáción résztvevő vezető pedig “építkező szemléletű”.

Valaki mondhatná, hogy még egy variáció lehetséges, ami történhetett: a vezető lehet, hogy szintén “lebontó” szemléletű volt, mint amilyen a bemutató struktúrája, viszont ő már fejben, keresésben, tapasztalatban bejárta ezt az utat és nem volt semmilyen szüksége erre az óriási kitérőre. Ez logikusnak is tűnhetne, viszont egy igazi lebontó ilyenkor nem dühös és elutasító lett volna, hanem még kiegészítette volna őket, teljesebbé formálva a bemutatott modellt. Azaz a heves érzelmi reakció alapján mégis bizonyos, hogy idézett vállalati vezetőnk “építkező alapszemléletű”. (Csendes megjegyzés: ha a cég stratégiai osztályának vezetője lett volna ott, akkor biztosan kiegészíti a bemutatót, s élénk elméleti eszmecsere zajlik-- valószínűleg konkrét eredmény, kiválasztás nélkül.)

### **3.6. A képzelet és a kézzelfogható kezelése; kétfajta mesekezdési folyamat és egy komplex kezdés egy kultúrán belül**

Lebontó: “Hol volt, hol nem volt, az Óperenciás tengeren is túl, ahol a kurta farkú kismalac тұr...”

“Volt egyszer egy szabólegény, aki nagyon agyafűrt volt.” Ez Építkező.



Egyszerre lebontó és építkező, azaz egy mondatban “enni ad” az előadó mindkét látásmódú kisgyermeknek. Kitérít a teret, s azon nyomban megfoghatóvá is teszi: „Hol volt, hol nem volt, az Óperenciás tengeren is túl, ahol a kurta farkú kis-malac túr, volt egyszer egy szabólegény, aki nagyon agyafúrt volt.”

### **3.7. Tudás létrehozása: rendszerből konkrét, illetve konkrétból rendszer irányba;**

kétfajta képzés-felépítés

#### **Elképzelt példa a futball oktatásáról:**

Építkező: az ott a labda, bele kell rúgni, s ha már el tudod rúgni, akkor ott a kapu, abba kell berúgni, s persze nem mindegy hogyan teszed, ez itt a pálya, amin játszol, ezek a szabályok, s így alakult ki ez a játék, ezek pedig az eddigi legjobb gyakorlatok.

Lebontó: a futball története, hogy néz ki egy futballpálya, mi miért van, mi a cél, mik a szabályok, melyek a taktikák..... s a végén: ott a labda, hogyan kell bele-rúgni, hogy a kapuba találj.

Megjegyzések a futball-képzés kapcsán a lebontó-építkező látásmódról, érzelmeiről, viselkedésről:

Ha lebontóan mutatok be valamit, akkor az emberek körül, akik hallgatják, az adott témakört tekintve viszonylag nagy “gondolkodási - belső tér” keletkezik. Azaz nem azt mondtam hol a labda, amibe bele kell rúgni, hanem bemutattam, hogy milyen a futballpálya, hol vannak a zászlók, hol a kapu és miért oda kell majd rúgni a labdát.

Akik felépítőként a kézzelfogható dolgokban látják minden fizikai cselekvő mozgulatuk lényegét, azok ebben a térben bizonytalanok lesznek, hiszen nekik az a fontos hol a labda és mikor lehet és hogyan kell belerúgni. Féltelmeiket frusztrációban, feszültségként élik meg, azaz nem a gondolkodási tér “szabadságát” élik meg, amiből a cselekvések egyirányú, célorientált sokszínűsége jelenik meg, azaz ők a “belső cselekvési teret” nem érzékelik, hanem kizárólag a fizikai cselekvési terük - “külső cselekvési terük” - jelentős elbizonytalanodását látják benne. Miután azonnal cselekedni kívánnak, tenni valamit “kívül”, így számukra ez nem segítő, hanem összezavaró, “zajos”, értelmezhetetlen, túlbujánzó, elmélet, nem lényeges, túlcizellált, bosszantó és idegesítő. Ők értelmezésben tehát az építkezők, akiknek a konkrétum a lényeg, azonnal futnak is a labda után, a külső cselekvés és megtapasztalás a lényeg, a többi „humbug”.

A lebontó számomra az, aki “a belső gondolkodási térben cselekszik”, majd ez, amikor összeáll egy rendszerré, akkor – néha - elkezd futni a labda után.

Az egyikük abban hisz, hogyha elkezdjük rúgni a labdát, akkor majd szól valaki, ha nem a szabály szerint játszunk, a másik addig nem is akar focizni, míg nem tudja a szabályokat.

Meggyőződésem, hogy minden emberi tevékenységben, célban fellelhető mindkét kiváló gondolkodás és magatartásmód, így nem lehet kétséges a hasz-

nuk, amennyiben feltárjuk, s tudatosítjuk a kommunikáció építkező-lebontó, vagy lebontó-építkező folyamatát.

Ez a leendő haszon, a jobb megértés, a tudatosan felépített kommunikációs folyamat, a másikban annak felismerése, hogy úgy jutok gyorsabban megértéshez, ha tudatosan és közel egyszerre használom lebontó és építkező kommunikációs tartalmi struktúrákat.

### **Egy másik elképzelt példa a fényképező képzésből:**

Lebontó irány: Petzval József született....., élt eddig és eddig, ide és ide járt iskolába, ilyen és ilyen lencsét fejlesztett ki. Nézzük és tanuljuk meg a fényképezés történetét, s a technika fejlődését a papíralapútól a digitális fényképezésig. Ezek voltak a fényképezés művészei a kezdetektől s ezek az alkotásaik, és a művészeti irányzatok, ezekből vizsgázunk majd.... A végén: Sajnos vége a képzésnek, letelt az időnk, a konkrét gyakorlatot Önök úgyis az életben majd elsajátítják, a munkahelyükön...

Építkező irány: Nézzék itt van egy fényképezőgép, itt kell belenézni, itt kell állítani a távolságot és a fényt, vigyázzanak, hogy az illető, akit majd fényképeznek benne legyen teljesen, ne maradjon le a lába. Most mindenki kap egy fényképezőgépet és filmet, együtt-egyszerre betöltjük, majd kapnak 2 órát az első 30 képük elkészítésére. Holnap előhívjuk a képeket, s megkezdjük külön-külön személyenként a javító értékelésüket..... A vége felé: S vajon kinek is köszönhetjük, hogy ilyen kiváló lencséink vannak. A magyar Petzval József....

## **3.8. Egy struktúrának legalább két vége van; olvasási mód munkakapcsolatban**

Példa: Sok helyen előfordul, hogy valaki leír valamilyen programot, és átküldi a másik kollégának, hogy "nézze meg". (Ki nem mondott természetes elvárás: mit szól az egészhez - Lebontó elvárás). Ehhez képest jön a kolléga válasza a másik e-mailben, hogy "...a 3. sorban egy betű hiányzik, a 9. sorban külön kell írni azt a szót hogy...." (- Építkező tartalomvizsgálat)

....és ilyenkor a kérést író csendben felrobban, s felhívja a másik kollégát a következővel: - Nem ezt kértem, hanem hogy mit szólna hozzá, majd a végén javítjuk az elírási hibákat! (- Lebontó)

Erre a hívott fél: - Na de ez is fontos, hogy ne adjunk ki ilyet a kezünk közül!... (- Építkező)

Mindkettőnek igaza van, viszont nem ez volt a kérdés először. Ahogyan a küldő értette, az az egész átlátása: a program struktúrája, a hangsúlyok, az érvek, ahogy a fogadó "automatikusan" értette, az pedig a konkrétból indul az egész felé (minden egyes szó külön is van, nemcsak "egyben").

Lebontó elvárás, építkező megvalósulás.



### 3.9. Egy leírt mondat megközelítése; érzékelési mód

Példa: Egy kiváló tréner kollégám, Gyulay Tibor ezelőtt jó 15 évvel kivetített egy fíliát a résztvevőknek a tréningjein. Ez egy angol mondat volt. Az volt a kérdés, hogy a résztvevők számolják meg gyorsan - fél perc alatt -, hogy hány darab "f" betűt találnak, majd írják fel a számot.

A különböző tréningeken nagyjából egyformán a résztvevők egy része 3-4 "f" betűt talált, a másik része 7-8 "f" betűt talált. Kérte a tréner, hogy győzzék meg egymást hány "f" volt a mondatban.

Kiderült előbb utóbb, az érzelmektől sem szűkölködő megvitatásokból, hogy a különbségek oka: a mondatban 4 db angol prepozíció volt, s ezek az "of" szócskák. Ezekben volt a 4 db "f" betű.

Most - a lebontó-építkező dimenziópárosból visszagondolva - egy okot érkelek a szükségszerű több más mellett: a lebontók általában a teljes mondatból "visszafelé" a 3-4 „f”-ig jutottak, míg az építkezők önállóan vizsgálták azonnal a szavakat a mondat elejétől a végéig és 7-8 "f" betűt találtak.

S ez nem nemzeti, vagy nyelvi sajátosság volt, azaz mindenki magyar volt. Persze ha angol és magyar csoportokat vizsgálnánk, valószínűleg hasonló, vagy nagyobb átlagos eltérést tapasztalnánk, közel azonos egyéb jellemzők mellett.

### 3.10. Az eredmények kezelése; az eredmények a munkakapcsolatban

Példa: Az egyik munkatárs leírja, hogy az aktuális közös munkájuk eredményét végiggondolva legalább 7 területen lehet majd hasznosítani, s ezzel az eredményesség is többszörözhető (-Lebontó). A másik munkatárs indulattal visszaír, hogy: "...ne divergálj már sokfelé, mikor most a lényeg az az egy irány, ami felé megyünk, ezt fogjuk már kézbe." (-Lebontó). Az előző munkatárs jelzi újra, hogy "jól látható, hogy ha a teljes rendszert vesszük, akkor ennyi helyen lehet majd hasznosítani az eredményeket, válasszuk ki melyik lesz a leggyorsabban hasznosítható" (-Lebontó).... és így tovább. Megy tovább a "látszatra-süketek" párbeszéde.

### 3.11. Mikor érzi, hogy eredményes és hatékony volt; a történetmesélés

Példa: Az alaptény, hogy ellopták a strandon a pénztárcánkat.

Lebontó történetmesélés:

" - Képzeld a nyáron el tudtunk menni a családdal együtt nyaralni. Nem mindig jön ez így össze, de most mi és a két gyerek kaptunk lehetőséget egy csodás hétre a cégem jóvoltából a Balatonra. Ilyenkor néha előfordul, hogy végig zuhog az eső - mint például 2 éve - s akkor aztán kuksolhatunk bent az üdülőben. Most azonban jól kifogtuk, hétágra süttött a nap végig. Ilyenkor aztán reggel irány a strand, s délig be se jössz. Na azért a gyerekeknek kell néha egy kis fagyalt, meg pattogatott kukorica, s mindjárt az első délelőtt kivittük a tárcánkat, hogy tudjunk venni nekik, ha megkívánják.... Ahogy elmentünk azonban egy kicsit a vízbe együtt..."

Építkező történetmesélés:



“ - Képzeld ellopták a strandon a pénztárcánkat!”

Kérdezzük őt tovább növekvő részvétellel: - Hogy volt, meséld el! Melyik strandon?”

Ingerült választ kapunk: “- Miért? Nem mindegy???...”

A történet elmesélésekor, hallgatva a másik embert vagy követjük, vagy előbb-utóbb feszültséget érzünk a hallgatásakor:

Lebontó: Körülírja, bemutatja színesen a helyzetet, majd elmondja a lényegét.

Építkező: Elmondja a lényegét, majd megáll, unszólásra néha körülírja, mesél „még két” mondatot.

#### **4. Gondolkodás és érzelmek a „Lebontó” és az „Építkező” kommunikációjában**

Lebontó: Az Általánosból indul és a konkrétum felé tart

Megoldása: Fontosak a körülmények, a felhasznált szavak értelme, a környezet, a szereplők és az érzelmek bemutatása, jelentősége, majd ebbe beágyazva, szinte a végén, mint egy csattanó, hangzik el a lényeg, amikor már – a mesélő reménye szerint - szinte minden hallgató ugyanúgy gondolkodhat és érezhet majd mint ő.

Itt az építkezőknek már nincs türelmük megvárni a konkrétumot, tehát az illetőt “elvi-elméleti” emberként, “halvérüként” titulálják, hetet-havat összehordó, összevissza beszélő zavart embernek, akiben nincs dinamika és nincs energia, aki soha nem is fogja látni a lényegét, nem itt él a Földön és lila ködben lát mindent, ami másnak megfogható.

Egy lebontó számára pedig sértés, ha nem hallgatják végig, nem a történet, hanem személyük semmibevételének tekintik az építkezők: “Na nyögd már ki mi a lényeg! “ felszólítását.

Építkező: A Konkrétumból indul és megáll, vagy tovább megy az Általános felé

Megoldása: A lényeg elmondása röviden, hiszen a lényeg a fontos, a körülmények csak színezik azt, összezavarják a hallgatóságot s még félreértik, amit mondani akar.

Itt a lebontóknak nincs türelmük a lényeg tudásánál maradni, s lehetetlennek ítélik, hogy az építkező mesélő mond valami többet feszültségkeltés nélkül, vagy általánosíthatót anélkül, hogy őket megbántaná. Tehát az illetőt pragmatistának, szüklátókorűnek, földhözragadtnak, olyannak titulálják, aki nem látja a fától az erdőt, nem tud fölé emelkedni, általánosításra képtelen, türelmetlen „hübelebalázs”.

Egy építkező számára, amikor már kimondta a lényegét, a további kérdés a másik (!) teljes alkalmatlanságának és a másik teljes felkészületlenségének bizonyítéka, amit meg is kell osztani vele, s ilyenkor a felépítő szemében az a másik egy szentimentális, feleslegesen időhúzó és filozofáló, ezért nem célszerű, statikus, tehát értelmetlenül kötekedő ember. Az építkező teljesen meg van győződve, hogy minden normális ember ugyanazt érti azon, amit egy-két szóban elmond, mert az egyértelmű.

## 5. Melyek a lebontó – építkező látásmódok jelmondatai

Lebontó: Lételemem a tér és a struktúra...(Képszerűség, Behatárolhatóság)

- „Legyen róla képem”
- Mutasd be a helyzetet és az adott dolgot!

Építkező: Lételemem a konkrét pont... (Megragadhatóság, Konkrétság)

- „Adj egy biztos, kézzelfogható pontot és köréje felépítem a világot.”
- Légy rövid és konkrét!

## 6. Záró és egyben nyitó kérdésfeltevések; milyen tényezőknek lehet szerepe a kétfajta látásmód kialakulásában, aktuális megnyilvánulásaiban?

Alapkérdés: mi határozza meg azt, hogy valaki inkább, vagy legtöbbször ilyen, vagy olyan érzékelésű, látásmódú, majd megnyilvánulása a kommunikációjában?

Vajon a karakter, a fejlődés iránya, a környezet vagy „csak” az aktuális helyzet a meghatározó?

A kérdés felmerül, hogy a lebontó és építkező látásmódnak vannak-e lelki, idegrendszeri, öröklődéssel alapjai, vonatkozásai? Vajon van-e és mekkora szerepe a nyelvnek, a családi-iskolai, vagy a szélesebb társadalmi szocializációs folyamatoknak?

Lehetséges-e, hogy nemcsak az előbbieket, hanem akár az aktuális helyzet is irányíthatja kizárólag, hogy hogyan látunk, hogyan kommunikálunk?

Kiinduló kérdések a gondolkodás-megérzés további folyamataihoz:

- Prenatális (anyai ételek-hormonszintek) fejlődési, idegrendszeri, öröklődési, lelki alkati,
- Férfi-Női jellemzők (idegi/agyai struktúrák pl.: arányok corpus callosum stb., egyéb jellemzők (pl.: mélységi, környi látás), neuronsűrűség, vagy még összetettebb, érintve a gondolati és érzelmi-indulati élet teljességét, adottságait, beállítódásait általában vagy az adott helyzetben,
- A világ érzékelése, a világhoz való viszony/az egyén bizalom- tapasztalati alapbeállítódásai (pl.: bizalomteli-optimista-idealista-lebontó, vagy bizalmatlan-pesszimista-realista-építkező),
- Szocializáció, fejlődés (hogyan tanítanak engem, hogyan tanulok) pl.: képzési-módszertan,
- Jobb, bal agyféltekés dominancia (pl.: képből vagy a tényből indulás),
- Anyanyelvi-szerkezeti (tér, idő, kapcsolat, viszonyítási struktúra, vagy akár a prepozíciós vagy toldalékos-ragos alapstruktúra),
- Kulturális (pl.: mesekezdés módjának van-e szerepe a képzelet szárnyalásában és/vagy a konkrét kötődések biztonságában),
- A személyiség alaptipológiákhoz megérzéses-tapasztalati kiinduló párhuzamok: Hippokratész-Galénoszi (Kolerikus: inkább építkező?; Melankólikus: inkább lebontó?) vagy a Kurt Lewin/Kolb Tanulási stílus (Cselekvő: inkább



építkező?; Teoretikus: inkább lebontó?). Szükségesek-e egyáltalán a párhuzamok, viszonyuljon-e és hogyan ez a két dimenzió?

Itt megérzéseim arra biztatnak, hogy a 2 erőteljes irány (lebontó-építkező) mellett létezhetnek a dimenziópárosnak nem ilyen erős impulzivitású, esetleg emocionálisan kiegyensúlyozottabb további megjelenései.

Vajon van-e alapja az építkező külső cselekvésének azaz „tényszerű-fizikai-impulzivitásának”, míg a lebontó belső cselekvésének, azaz a „gondolati-ívszerű-strukturális-impulzivitásának”?

- A kommunikációs helyzethez, a másik érzelmi állapotához ösztönös-tudatos személyre szabás,
- A kommunikációs kapcsolat, a másik emberhez alkalmazkodás (mit tudok, hogy mennyit tud a másik az adott témakörrel, be kell-e vezetnem egy struktúrába, vagy ha akar, majd úgy is értelmezi és utánanéző?),
- A másik emberhez való érzelmi-érzelmi viszony, a másik iránti bizalom, szimpátia mennyiben határozza meg, hogy lényegi, vagy körülíró lesz a kommunikációs tartalom?

Megjelenésük a vezetői szerepekben, a szervezetek működésében:

Vezetői-vezetési alap-beállítódások a leader-i és a menedzser-i. A leader dolga az egész szervezet hatásának érthető bemutatása, a teljes kép formálása, értékekkel, szimbólumokkal irányítás, azaz az egészből induló -- lebontó, míg a menedzser a meglévő konkrét célok folyamatos megvalósítását végzi a feltételek vezetésével, a működést és a konkrét napi kihívásokra a választ biztosítva – építkező ). A szerepek arányainak állapota egy személyben?

A lebontó, vagy felépítő látásmód dominanciája, a szerepegyensúly hiánya hogyan hat a szervezet fennmaradására, fejlődésére, alkalmazkodására, belső integrációjára, sikerességére?

Milyen felkészítéssel lehetséges elejét venni az egyensúlytalanságból adódó feszültségeknek és károknak, hogyan lehet egyre sikeresebb egy szervezet a lebontó-építkező látásmódok tudatosságával, felhasználásával?

## **7. A lebontó-építkező látásmód várható eredményei**

Veszélyek a nem tudatos dimenzió-kezelésben és a lehetőségek

A két dimenzió képviselőjének kommunikációja, információfeldolgozása, információ-megosztása közti különbség a két ember kommunikációjában először értetlenséget, aztán érzelmi-indulati feldolgozást kap és jelentős konfliktusforrás, amit tudatos figyelembevétellel és ez irányú készségfejlesztéssel proaktívan megelőzni, vagy csökkenteni lehet. Ahhoz azonban fontos lenne a két markáns dimenzió, illetve a lehetséges megjelenéseinek pontosítása, majd az önismeret erősítése.

Várható eredmények



Dinamikus alkalmazkodás: A másik látásmód átvételi esélyei illetve rejtett konfliktusforrás Együtműködés (hajlandóság, akarat, kényelmi zóna, szimpátia-antipátia):

- Követni, megvárni amíg „leér”? Tudjuk, hogy a lebontó számára a legnagyobb sértés, ha félbeszakítják, belekérdeznek, nógatják, mert azt nem a története, hanem a személye elleni támadásnak fogja fel.
- Követni, megvárni/segíteni amíg „felér”? Tudjuk, hogy az építkező számára a lényeg kimondása után minden neki feltett további kérdés sértés és a kérdező alkalmatlanságának bizonyítéka.
- „találkozási mező” szélesítése, új módszertani innovációs technikák lehetősége!

Prezentáció, előadás - előre készülni?

„Enni adni”, „fonalat adni” mind a lebontóknak, mind az építkezőknek  
Tudatosság a használatban? A helyzetek „kezelése”.

## 2. rajz: Néhány változat a kommunikációs folyamat-struktúrákból

Diagram 2: Some versions of the communication process-structures



Forrás: saját forrás

A dimenziópáros segítséget adhat az emberek egymás iránti toleranciájának erősödéséhez, a másság tiszteletéhez, a másik értékei létfontosságú létének belátásához, az együttműködés és az együttesen létrehozott fejlesztések minőségéhez, valamint az emberi tudás-megosztás és problémamegoldás, szinergikus teljesítményéhez.

A lebontó-építkező látásmód tudatos használatának és figyelembevételének szerepe lehet a jövőben a személyi, személyközi, a csoport, a szervezeti és a szervezetközi működésben és eredményességben.

## FELHASZNÁLT IRODALOM:

Fáy Árpád (2007): Alkotmányos normákkal illeszkedő költségvetési rendszer kell. Movement of a free Hungary.\*

---

\* A cikkben leírt dimenziópárossal kapcsolatosan felmerülnek különböző párhuzamok a jelenleg is ismert dimenziópárokkal: analízis-szintézis, indukció-dedukció, disszimiláció-asszimiláció, konstrukció-dekonstrukció stb. (a lehetséges párhuzamok elemzésére egy következő írásban térek ki). Érzékelem a pedagógia-andragógia irányában a jelentős hazai jelenlétet és erőfeszítéseket az induktív irányokban.

Jelen írásban jelzett új dimenziópáros látásmód-érzékelési sajátosság és kommunikációs-prezentációs folyamat irányultságú, ilyen irányultságról nincs tudomásom és nem találtam adatot az általam érzékelt eddigi szakirodalomban.





# STRATÉGIAI CONTROLLING AZ INFORMATIKAI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENTBEN

## *STRATEGIC CONTROLLING IN THE IT-PERFORMANCE MANAGEMENT*

**KRISTÓF PÉTER doktorandusz**

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

### **ABSTRACT**

Information technology (IT) is a public utility. Organizations without IT cannot be run competitive, efficient and effective – as without water and electricity. Besides IT is an enabler – but only in case its planning, measurement and governance is appropriate. This is the situation only when IT serves business, helps the achievement of the mission and the fulfilment of its strategy. This requires derivation of the IT strategy from the overall business strategy. And the fulfilment of the strategy which is not an easy issue. Good news is that best practices and open source frameworks are available for plan, elaborate and operate the IT-management system invoking the toolkit for IT-governance and IT-controlling.

### **1. Az informatika képessé tesz – IT enabled business**

Az informatika ma már nem önmagában cél, hanem sokkal inkább egy képesség. Egy alapvető erőforrás, ami sok mindenre képessé teszi az adott szervezetet.

Ilyen szempontból az informatika közmű. Léte az áramhoz, a vízhez, a gázhoz és egyéb infrastruktúrához hasonlóan alapvető. Ezek közül az informatikát lehet leginkább úgy irányítani, hogy az jelentős mértékben határozza meg egy cég hatékonyságát, teljesítményét és versenyképességét.

Egészen pontosan mire és arra hogyan teszi képessé az informatika a szervezetet? Milyen hatásmechanizmusok léteznek informatika és üzlet között? Hogyan mérjük ezek kölcsönhatását és milyen modelleket dolgozzunk ki, milyen módszereket vessünk be ezek működtetésére?

Be kell látnunk, hogy az informatika segítségével elsősorban a döntéshozatal támogatása helyezhető szélesebb és biztosabb alapokra. Információs rendszerek alkalmazásával ma már minden adat on-line keletkezik, ezek automatikusan kerülnek adatbázisokba, -tárházakba és -piacokba. Ezen adatokból automatizált alkalmazások „varázsolnak” információt, ami megfelelő közegbe kerülve tudássá válik – ez épül be aztán a vezetők gondolataiba, amikor egy döntést meghoznak. Érde-

kes és izgalmas, ugyanakkor nehezen megragadható, és még nehezebben mérhető és irányítható folyamat ez.

A tanulmány néhány jellemzőjét ragadja meg annak, hogy hogyan kell a tudás- és értékteremtést támogató informatikát tervezni, mérni és irányítani, teljesítményét fokozni, segítségül hívva a határterületek módszereit, legjobb gyakorlatait, egyúttal eszközt adva az informatikai vezetők, controllerek kezébe.

## 2. Informatikai stratégiai tervezés és menedzsment

Az előző fejezetben leírtak, valamint saját üzletági tapasztalatok is alátámasztják, hogy az informatika vállalaton belüli fontossága az elmúlt években folyamatosan felértékelődött. Ugyanakkor ez nem mindig járt együtt az informatika első számú felelősenek (vezetőjének) a vállalati hierarchiában való feljebb lépésével.

Az informatika a teljes vállalati működést átható hálózatként (idegrendszerként) a legfontosabb erőforrás is egyben. Ebben az értelemben a stratégiai szemlélet nem az operatív szemlélet „hogyan vezessünk be informatikai rendszereket” kérdésre választ adó terület ellentéte, hanem annak megválaszolója, hogy az informatika által hogyan optimalizálható az értékteremtés. Így a stratégiai informatika-menedzsment egyet jelent a vállalat értékteremtő képességének, valamint az informatikai rendszerek által támogatott üzleti folyamatok javításával.

Az informatikai stratégiatervezés és -menedzsment így nem más, mint egy olyan eszköz, ami az informatikát – a működés mérhetővé és a mérhetőség által irányíthatóvá tételén keresztül – üzleti (és tulajdonosi) értékke konvertálja. Alkalmazására az értékteremtés, a mérés és irányítás, valamint a költségcsökkentés területén kerülhet sor.

A stratégiai tervezés célja tehát az informatika hatékonyságának növelése (amelynek egyik indikátora a költségarány csökkenése), a működési gazdaságosság fokozása (csak annyit költsünk, amennyit kell), valamint az eredményesség (hatásosság) fokozása.

## 3. Mérés és irányítás

Egy vállalat a legkülönbözőbb folyamatok és állapotok összessége. Működése apró mozzanatokra (láncszemekre) bontható fel – amelyek a működés során láncolatokká állnak össze. Ilyen megközelítésben sokféle lánc(olat) jöhet létre, pl. értéklánc, információs lánc, értékesítési lánc. Mindez persze csak a láncolatok egyik aspektusa, hiszen azokra más szempontból is tekinthetünk. Ilyen értelemben beszélhetünk funkcionális, erőforrás-alapú és folyamat-alapú megközelítésről.

Folyamatok és láncolatok komplex hálózatából jön létre a szervezet, a hálózat tulajdonsága pedig meghatározza a szervezet felépítését, működését, hatékonyságát, hatásosságát, értékteremtő- és versenyképességét. A működés javításához a hálózat optimalizálására van szükségünk – ehhez pedig rendelkezésünkre állnak



azok az eszközök, módszerek és alkalmazások, amelyek lehetővé teszik a folyamatok mérését és irányítását: a vállalati kormányzás (corporate governance) és a controlling. A tanulmány központi része azokra a folyamatokra koncentrál, amelyekben az informatika valamilyen módon megjelenik. Miért ne alkalmazhatnánk ezen eszközöket és módszereket az informatika által érintett területekre?

A fejezet áttekintést ad az informatika magas szintű megragadásának módjáról, majd elemzi az informatikai folyamatokat és azok építőköveit, továbbá bemutatja a governance és a controlling e területen történő alkalmazhatóságát, úgy a stratégiai, mint az operatív szinteken.

### 3.1. Informatika-kormányzás

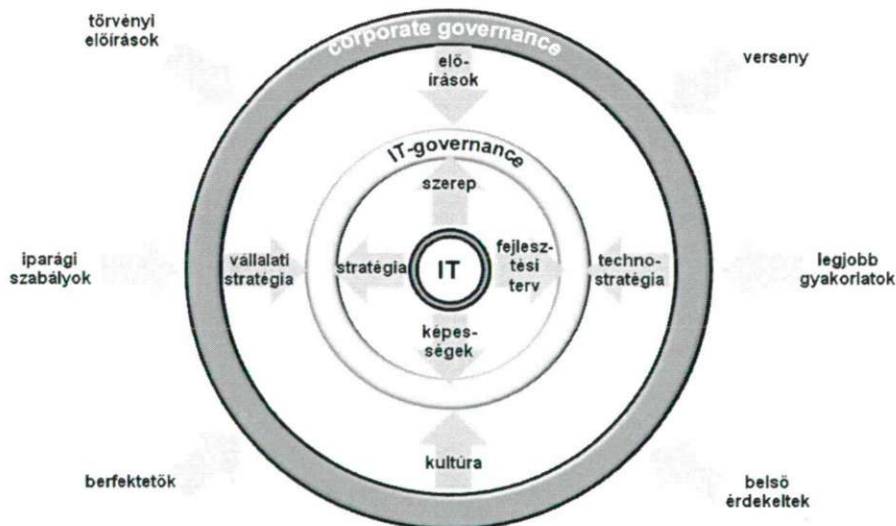
Az informatika-kormányzás (IT-governance) elsődleges feladata a vállalati stratégia és az (abból származtatott) informatikai stratégia integrálása, az értékelési (mérési) rendszerek kereteinek kijelölése, továbbá az informatikai terület irányítási alapelveinek lefektetése.

A vállalati kormányzás alrendszerként átfogja azokat a vezetéssel, a szervezeti felépítéssel és a folyamatokkal kapcsolatos területeket, amelyek biztosítják a vállalati stratégia megvalósulását, valamint a célok elérésének az üzleti informatika által történő támogatottságát (Meyer – Zarek, 2003), továbbá összehangolja az informatika által érintett vagy kiszolgált területek működését (Weill, 2004).

Az informatika-kormányzás fókuszában az informatikai funkció áll. Ezt veszi körül az általános üzleti környezet, amely folyamatos kölcsönhatásban van mind az informatikával, mind pedig a külső ható tényezőkkel.

1. ábra: Az informatika-kormányzás keretrendszere

Figure 1: IT-governance framework



Forrás: Jüter – Schröder – Göldner, 2006



A válság sújtotta vállalatok célhierarchiájának élén jelenleg a konszolidáció, a fő tevékenységi területre való koncentráció és a működési kiválóság elérése állnak. Ezen területek kiszolgálásában és működtetésében az informatika kiemelt szerepet játszik. A cél mindenkor a rendelkezésre álló és elérhető technológiában rejlő potenciál magas hatékonyságú és a kockázatokat is figyelembe vevő kihasználása.

Hogyan találjuk meg a számunkra leginkább szükséges technológiát? Mi alapján döntünk egy informatikai beruházás elindításáról? Stratégiai szinten ehhez nyújt támogatást az informatika-kormányzás, amelynek eszközei segítik a vállalat céljainak leginkább megfelelő információszolgáltatási és informatikai megoldások megtalálását, értékelését és kiválasztását.

Ha a megfelelő megoldást megtaláltuk, akkor a következő lépés a jelenlegi és az elérendő helyzet megismerése, feltérképezése, számszerűsítése, a lépések megtervezése és az eléréséhez szükséges döntések előkészítése. Az informatika-controlling módszertana megfelelő támogatást kínál ezen feladatok elvégzéséhez.

### 3.2. Informatika-controlling

A legtöbb informatikai részleg költség szerkezete nehezen átlátható. Az is ritkán fordul elő, hogy az informatikai költségeket üzleti folyamatokhoz rendelnék. Amikor egy ilyen részlegnél költségcsökkentést terveznek, képtelenség megtalálni azokat a területeket, ahol érdemi javulás érhető el – sokkal inkább a fűnyíró elvet alkalmazzák, ami pedig súlyos fennakadásokat idézhet elő az üzletileg kritikus területeken. Az informatikai controlling az, ami képes a költségek operatív szintű optimalizálására, az informatikai terület stratégiai irányítására, továbbá a beruházási projektek nyomon követése által az előrehaladás folyamatos mérésére és a várt hatások elérésére.

Az informatika-controllingnak (legalább) az alábbi öt területre kell kiterjednie (Brun, 2008):

- Portfólió menedzsment: az informatikai beruházási és fejlesztési projektek vállalati stratégia-alapú értékelése és kiválasztása.
- Projektcontrolling: minőség-alapú, a határidőket és a költségvetést figyelembe vevő projektmegvalósítás.
- Termék/infrastruktúra controlling: szolgáltatási-szint megállapodások nyomon követése, szolgáltatási szint menedzsment, igényfelmérés, erőforrás-tervezés, belső teljesítmény-elszámolás.
- Kockázatmenedzsment és megfelelőség: informatikai projekt- és működési-kockázat menedzsment, IT-biztonság, a törvényi és szabályozási előírások betartása.
- IT-BSC (informatikai balanced scorecard): mutatószámok, hatástérképek, irányítási eszköz az IT-menedzsment számára.

Amikor megjelenik egy igény egy informatikai termékre/szolgáltatásra, akkor készül egy azzal kapcsolatos, egyszerű megvalósítási terv. Az így jóváhagyott tervek aztán bekerülnek az informatikai projektportfólióba, ahol a hasznosságuk

alapján döntés születik a megvalósításukról vagy elvetésükről. A jóváhagyott projektek során előállnak az új termékek/szolgáltatások, a velük kapcsolatban felmerült költségek pedig – teljesítmény alapon – szétosztásra kerülnek. Az IT-BSC és a kockázatmenedzsment tevékenységek ebben a folyamatban végigkísérik a fejlesztés minden mozzanatát.

### **3.2.1. A megfelelő informatikai terv jóváhagyása**

A piacról, valamint a szervezeten belülről érkező igények kielégítése a legtöbb esetben valamilyen szintű és mértékű informatikai erőforrás felhasználását is megköveteli. Éppen ezért kézenfekvő, ha az informatika-controllingot már az ezen igények kielégítésének tervezési folyamatába is bevonjuk. Így a controlling elsőként a portfólió összeállítása során jelenik meg, mint az adott beruházási vagy fejlesztési terv értékelését, és a kiválasztási döntést támogató funkció. A vállalati stratégiában foglaltak mindenkor szem előtt tartása mellett segítséget nyújt a várható hasznosság kalkulációjában, a tervezett költségek meghatározásában, valamint a projekt kockázatainak becslésében. A rendelkezésre bocsátott adatok és mutatószámok köre minden értékelt projekt esetében azonos, így lehetségessé válik azok összevetése, és időbeli alakulásának követése.

A tervek értékelése nemcsak azok megindítása előtt lényeges, hanem a megvalósulást követően is – az informatika-controlling ebben is a döntéshozók segítségére van. A létrehozott érték megállapításakor figyelembe kell venni a különféle döntések egymásra gyakorolt hatását, valamint a körülmények és az üzleti környezet időközben történt megváltozását.

### **3.2.2. IT-projektek sikeres irányítása**

Miután egy beruházási terv jóváhagyásra került, és a projekt a megvalósítási szakaszba lépett, a projektcontrolling jelentősége megnövekszik. Ennek célja a beruházás jelenértékének meghatározása és alakulásának folyamatos nyomon követése. Ha pl. egy projektben csúszás történik, akkor a várt haszon később realizálódik, ami a jelenérték csökkenését eredményezi – mindez előrejelzési mechanizmusok felépítését teszi lehetővé.

### **3.2.3. Az informatikai beruházások pontos meghatározása**

Az informatika értékteremtő képességének számszerűsítéséhez szükséges adatokat a termék/infrastruktúra-controlling biztosítja. Célja, hogy az informatikai termékek/szolgáltatások előállítási folyamatát – amely ideális esetben valamilyen ajánlásgyűjtemény (pl. ITIL/COBIT) szerint szervezett – pénzügyileg mérhetővé tegye, és a mért adatok segítségével annak árazását biztosítsa. További célja olyan értékelési mechanizmus létrehozása, amely igény szerint pótlólagos adatokkal (pl. célköltség-számítás, tevékenység alapú költség számítás, fedezeti pont meghatározás) tud az adott folyamatról szolgálni.



Az átláthatóvá tett informatikai költségek, valamint az erőforrás alapú elszámolás magasabb szintű költségtudatossághoz vezetnek: megrendelve és megfizetve csak az lesz (a belső elszámolási rendszerben), ami értéket teremt. Az átláthatóság megteremtéséhez előállított adatok az informatikai terület irányításához is felhasználhatóak, amire jó példa lehet, hogy míg pontos költségkalkuláció hiányában a költségek valamilyen átlagos kulcs szerint kerülnek az egyes költségviselőkre felosztásra, addig a tevékenység alapú költségszámítás segítségével minden egyes termék ára pontosan meghatározható.

### 3.2.4. Informatikai folyamatok irányítása

Az informatikai folyamatok méréséhez és irányításához mutatószámok széles körének rendelkezésre állása szükséges. A már említett ajánlásgyűjtemények nemcsak a folyamatokkal kapcsolatban tartalmaznak leírásokat, hanem kijelölik a folyamatokban a mérési pontokat és az alkalmazandó mérőszámokra is javaslatot tesznek. Ezek által válik lehetővé az informatika működésének számszerűsítése. Az így előállított mutatószámok logikailag összekapcsolhatók és rendszerbe foglalhatók – e mutatók alkotják az informatikai balanced scorecardot (IT-BSC), amely kapcsolatot teremt a vezetés stratégiai és a működés operatív szintje között.

## 3.3. IT-BSC

A balanced scorecardról megalkotása óta tengernyi szakirodalom keletkezett. Igazi sikerét elsősorban az jelzi, hogy a globális nagyvállalatok több mint fele a gyakorlatban is bevezette. Ezen sikerek láttán némileg nehezen érthető, hogy a balanced scorecard informatikai területen történő alkalmazhatóságáról alig szólnak esettanulmányok.

Hogyan fogjunk hozzá az informatikai balanced scorecard tervezésének és bevezetésének? Miként épülnek fel az IT-BSC perspektívái (nézőpontjai) és stratégiai területei? Milyen mutatószámokat érdemes képezni, alkalmazni és mérni? A BSC általános leírásának mellőzésével, ezekre a kérdésekre ad tömör választ ez az alfejezet, ami egyúttal bemutatja azt is, hogy a BSC miként alkalmazható az informatikai terület hatékonyságának és hatásosságának mérésére és irányítására.

A BSC-ről annyit mindenképpen érdemes elmondani, hogy feladata a stratégia és a vállalati működés kapcsolatának és összhangjának megteremtése, valamint a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatószámok ok-okozati hatásmechanizmusok által történő összekapcsolása. A célok megfogalmazása nem merül ki a mutatószámok kívánt mértékének meghatározásában, hanem megköveteli azok tényleges és stratégiai szemléletű összerendelését és függőségi viszonyainak meghatározását.

Az IT-BSC mindenekelőtt az alábbi hat, kiemelt cél elérését támogatja (Schmid-Kleemann, 2003):

- 1). Egységes kommunikációs platform létrehozása minden érintett célcsoport számára.



- 2). Konzisztens vezetési eszköz kidolgozása az informatikai stratégia tisztázása céljából.
- 3). Kiegyensúlyozott és összefüggő mutatószámrendszer megalkotása az informatikai stratégia megvalósításának érdekében.
- 4). Stratégiai intézkedések meghozatala az informatika terén.
- 5). Az átlátható működés és a teljesítményközpontúság elérése.
- 6). Egy egységes informatikai tervezési és jelentési rendszer bevezetése.

Mindezek elérését azáltal is lehetővé teszi, hogy a stratégiát cselekvési tervvé fordítja le, ami az egyes teendők alkalmazotti szintű mélységig történő lebontását is magába foglalja. Ebben a folyamatban a különböző területek közötti kiegyensúlyozottságra törekszik, különös tekintettel az informatikai célokra, és az azokból származó mutatószámokra. Ezek közé stratégiai és operatív mérőszámok, továbbá belső és külső befolyásoló tényezők, úgy mint teljesítményokozók (performance driver), és az informatikai terület eredményességét jelző mutatók tartoznak.

Az informatikai balanced scorecard prioritásának élén az informatikai stratégia megalkotása áll. A technológiai környezet, valamint a belső informatikai körülmények elemzése alapján megfogalmazásra kerül az informatikai szervezet víziója és küldetése. Az informatikai (stratégiai) célok megfogalmazása során szükséges azok vállalati stratégiával történő összehangolása és egyeztetése. Ezt követi a stratégia lebontása és gyakorlatba történő átültetése. A jelenlegi helyzet és az elérendő cél számszerűsítéséhez, valamint a megtett út méréséhez szükséges kritikus sikertényezők megfogalmazására és a legfontosabb mutatószámok kiválasztására ezt követően kerül sor. Ezek alapján történik a stratégia megvalósításának irányába ható intézkedések bevezetése. (Zumstein, 2005)

**2. ábra: Az informatikai balanced scorecard**  
**Figure 2: IT Balanced Scorecard**



Forrás: Zumstein, 2005

A piramis dimenziókra és szintekre osztható. Míg a hierarchia élén az informatikai stratégia áll, addig az alsóbb szintek a balanced scorecard nézőpontjai és stratégiai területei alapján több részre tagolhatók:

- Informatikai stratégia: ezen a szinten a hangsúly az üzleti és az informatikai stratégia összehangolásán (strategic alignment) és integrálásán (strategic integration) van. Tisztázásában és gyakorlati megvalósításában a BSC nézőpontjai és stratégiai területei nyújtanak segítséget.
- A BSC öt nézőpontja és azok stratégiai területei: a nézőpontok az informatikai terület különböző szeleteit reprezentálják.

Nézőpont	Stratégiai terület
Hozzáadott érték: az informatika vállalati folyamatokat támogat. Az informatikai rendszerek használata által válik lehetségessé az értékteremtés.	Informatikai előnyök és költségek: az informatikai alkalmazásoknak a teljes vállalat szempontjából értelmezett hozzáadott értéke.
Vevők: az informatikai szolgáltatások igénybevevői, legyenek azok külső vagy belső ügyfelek.	Külső és belső ügyfelek (vevők): az informatikai szolgáltatások vállalaton belüli és azon kívüli igénybevevői.
Teljesítmény: az informatikai szolgáltatások rendelkezésre állásának nézőpontja.	Megvalósítás, üzemeltetés, támogatás: mindhárom terület meghatározó a stratégia szempontjából.
Alkalmazás: az üzleti folyamatok támogatására alkalmazható informatikai megoldások.	Portfólió-, projekt- és infrastruktúra controlling: az infrastruktúra a projektek megvalósíthatósága szempontjából stratégiai fontosságú, a portfólió pedig alapjaiban határozza meg a jövőbeli fejlesztési irányokat.
Jövő: szorosan összefügg az alkalmazás nézőponttal – melyek azok a területek, amelyek a jövőben támogathatják az üzleti folyamatokat.	Innováció menedzsment, kockázatkezelés, tudás-menedzsment, beszerzés: az innovációk jelentik az informatikai terület folyamatos megújulásának forrását. A kockázatok kezelése elengedhetetlen. A megfelelő tudás pedig az informatika működtetéséhez, valamint a fejlesztések megvalósításához szükséges.

- Stratégiai célok: a stratégia megvalósítása stratégiai célok elérése által válik lehetségessé. A célokat a BSC nézőpontjai és stratégiai területei jelölik ki, elérésüket pedig kritikus sikertényezők, mutatószámok jelzik.
- Kritikus sikertényezők: kitűzésükkel válik a stratégiai célok elérése mérhetővé. Indikátorok segítségével történik a stratégiai célelérés előrejelzése és utólagos nyomon követése is.
- Mutatószámok (KPIs, kulcs teljesítménymutatók): a stratégiai célokat megvalósíthatóvá, a kritikus sikertényezőket mérhetővé teszik. A leírás mellett a matematikai képlet, a mértékegység, az adatforrás és a mérés gyakorisága is megadásra kerül. Típusában megkülönböztetünk előre mutató és hátra mutató indikátorokat.



- Célmeghatározás/célelőírás: az adott mutatószám meghatározott időpontban elérendő célértékét tartalmazza. Leggyakrabban havi, negyedéves, féléves és éves célok kerülnek megadásra.
- intézkedések: akkor kerülnek meghozatalra, amikor a kitűzött cél(ok) elérése bizonytalan (előremutató intézkedések) vagy sikertelen (visszacsatoló intézkedések).

Az informatikai balanced scorecard a vezetés olyan stratégiai és operatív alrendszérének tekinthető, amely segíti a szervezet hatékony és eredményes (hatásos) működését. Minden olyan részleget, folyamatot és eszközt magába foglal, amely alkalmazásával az informatika tervezése, mérése és irányítása lehetségessé válik.

Az egyik legnagyobb kezdeti kihívás az informatikai és az üzleti részstratégiák összehangolása, majd pedig az informatikai stratégiában megfogalmazottak megvalósítása. Ehhez nyújt megfelelő segítséget a BSC nézőpont-rendszere és a stratégiai területek meghatározása.

Azon túl, hogy a BSC egy tervezési és döntéstámogatási eszköz, egy kommunikációs platform is – egy közös nyelv a vállalati és az informatikai vezetők között. Általa a célok transzparenssé, a hozzájuk vezető út pedig mindenki számára ismertté válik, lehetővé téve egyúttal az informatikai szervezet és az informatikai controlling összehangolását.

#### **4. Informatikai teljesítmény és értékteremtés**

Az informatikáról, annak vállalaton belül játszott szerepéről sokat és sokhelyütt beszélnek. Tág körben kerül említésre, mint egyszerű költségtenyező, mint a versenyképesség alapja, vagy mint általános innovációs hajtóerő. Van, ahol önmagáért művelik, van, ahol csodát várnak tőle, és akad, ahol észre sem veszik (illetve csak azt, ha valami gond van vele).

Az üzleti stratégia és az informatikai stratégia közti, szoros kapcsolat kulcsfontosságú. E két terület akkor működik összehangoltan, integráltságuk akkor érhet el magas szintet, ha rendszeres kölcsönhatásban vannak egymással – az informatikai stratégia az üzleti stratégia része, de az informatika folyamatos visszacsatolást biztosít az üzleti stratégia alakítói számára, akik ezeket figyelembe veszik és beépítik a működési modellbe.

Napjaink vállalatai (mérettől és iparágtól függetlenül) hatékonyak, karcsúak, fenntarthatóak, optimalizáltak, konszolidáltak és versenyképesek akarnak lenni. Ezen célok eléréséhez sok mindenre lehet szükség, de informatikára mindenképp. Az ezek elérésének irányába mutató átalakítás során azt is meg kell értetni a döntéshozókkal, hogy az informatika nem önmagában lesz képes értéket teremteni, hanem áttéteken keresztül: azáltal, hogy kiszolgálja az üzleti folyamatokat, amivel lényeges képességekkel ruházza fel a vállalatot.



Ennek az értékteremtő folyamatnak a tervezéséhez, méréséhez és irányításához van szüksége a vállalati és az informatikai vezetőnek, továbbá a controllernek és a szakterületi vezetőknek az informatikai kormányzásra és a controllingra.

## 5. Összegzés

Az informatikai stratégiai tervezés képes a felsővezetői kérdésekre a helyes válaszokat megadni. Az informatikai vezető az, akinek feladata – az informatika-kormányzás és -controlling eszköztárának felhasználásával – a stratégiai és az operatív horizont egységes kezelése, az elképzelések megvalósítása, a folyamatos egyeztetés és a kommunikáció.

Így válik lehetségessé az üzleti terület által támasztott elvárások informatikai megoldások felhasználásával történő kielégítése, amin keresztül a vállalkozás képes lesz a kihívásoknak megfelelni és így tudja majd a kényszerítő erők révén keletkezett elvárásokat teljesíteni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Brun, R. (2008): Planen – Messen – Steuern: Die Kernprozesse von IT-Governance und IT-Controlling. *Information Management & Consulting* 23, 2
- Meyer M. – Zarnekow R. – Kolbe L. (2003): IT-Governance: Begriff, Status quo und Bedeutung, *Wirtschaftsinformatik* 45, 4, pp. 445–448
- Rüter, A. – Schröder, J. – Göldner, A. (2006): IT-Governance in der Praxis
- Schmid-Kleemann, M. (2003): *Balanced Scorecard im IT-Controlling. Ein Konzept zur Operationalisierung der IT-Strategie bei Banken*, Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich.
- Weill P. (2004): Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT, MIT Sloan Institute of Management, Center for Information Systems Research, CISR WP 341
- Zumstein, D. (2005): *Balanced Scorecard in der IT. Paper zum Thema IS-Controlling*. Universität Freiburg.

# A VEZETÉSI TRADÍCIÓK KUTATÁSÁNAK HAZAI LEHETŐSÉGEI

## *OPPORTUNITIES OF THE LEADERSHIP RESEARCH IN HUNGARY*

**DR. HABIL LÁCZAY MAGDOLNA** tanszékvezető főiskolai tanár

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar  
Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék

### ABSTRACT

The development of leadership research in the past century was based mainly on the Taylorian foundations. Besides that, further local, regional specialties have emerged. These have key influence on certain disciplines and geographical regions but were not subject to in-depth research in the past. Most of these issues were discovered in other disciplines.

The areas in which the Hungarian leadership tradition can be studied are the traditions of the rural local elite, their re-opened enterprises, small ventures and their role in the local society.

In our research project we focused on the local elite and agribusiness leaders. Their two generations since the system change illustrates the development of the reemerging Hungarian leadership tradition.

### 1. Új jelenségek a vezetés tudományának új századában

A munkamegosztás és az új szervezeti formák globális elterjedését W. F. Taylornak és követőinek a munkássága tette tanulhatóvá, az ő koncepcióik formálták azt a vállalkozói kultúrát az elmúlt évszázadban, amelynek köszönhetően a tömegtermelésre és fogyasztásra koncentráló társadalmak megismerhették a globalizálódás előnyeit és hátrányait is. Az előnyök hosszú sorát röviden talán azzal illusztrálhatjuk, ami a Föld történetében több birodalmi vezetőnek volt ugyan az álma, mégsem tudott sosem teljesen megvalósulni. Nevezetesen az egységes globális kultúra kialakulásának adott komoly perspektívát a multi- és a transznacionális vállalkozásokhoz kötődő munkakultúra. 2011 júniusában megjelent Almási Miklós írása a volt német kancellár, Helmut Schmidt könyvéről, aki kitért a globalizáció jelenségére is. Az egykor nagyhatalmú kancellár azt írta, az olajválságok kapcsán rádöbrent, hogy a globalizáció kikerülhetetlen, mert a világ gazdaságába való beágyazottságunk, vagy kiszolgáltatottságunk ma már tény. A folyamatosan jelentkező kisebb-nagyobb válságok azonban jelezték, hogy a nagy sikerek mögött olyan erők ütközése zajlik, amelyekről a menedzsment irodalom csak annyiban



vett tudomást, amennyi egy-egy szervezet belső munkarendjét befolyásolhatta. A szervezeti kultúra megismerésének, egységesítésének az igénye így felszínre hozott olyan új – elsősorban más társadalomtudományi diszciplínák felhasználásával kutatók – információkat, amelyek az egyes társadalmak tradícióiban kimutathatóak, és a szervezeti és munkakultúrában is jelen vannak. E téren Hofstede (2005) és Schein (2004) a korábbi szakirodalmi megállapításokat új szempontok bevonásával módosította, de nem gondoltak arra, hogy maga a globalizáció lelassul, vagy más módon is történhet.

A globalizáció árnyoldalai azonban felerősítettek egy másik szakértői, kutatói csoportot, akik a deglobalizációs jelenségekre hívják fel a figyelmünket. Míg Frederic Lordon azt vizsgálja, hogy miként jutott a világ a mostani mély és szétterjedő válságba (2012), addig a deglobalizáció legfőbb hirdetője, Walden Bello (2007), elsősorban szociológiai módszerekkel bizonyított állításai olyan, szintén globálisan jelentkező, de egyéni formában megnyilvánuló jelenségekre utal, mint az egyes országok közötti disszonancia, a szegénység, a népi ellenállás, a transznacionális elit kialakulásának sikertelensége, a növekedés hajszolásának a megszállottsága. Ugyanő egyfajta alternatív megoldásként jeleníti meg a regionalizmust, aminek azonban az értelmezése jelent számunkra problémát, mivel földrészeket, kontinentális csoportokat jelölt meg. Pl. a délkelet-ázsiai országok és Kína vagy a dél-amerikai köztársaságok konfliktusait. A probléma európai kutatói között ott vannak a hazai szociológusok írásai is (pl. Szalai Erzsébet, 2009), de a hazai viszonyok részletezése előtt az eltérő szervezeti kultúrában tevékenykedő cégek menedzsmentjének az állásfoglalását tarthatjuk inkább aktuálisnak. A fenti megállapítások ugyanis szinte elfogadhatatlanok azok számára, akik szerint a menedzsment princípiumok univerzálisak, azaz minden térben és kultúrában érvényesek. Ezzel szemben a válság kutatásától függetlenül, de attól nem elszigetelten, megjelennek olyan praktikus tanácsadások, mint például Lewisnek a kultúrák kommunikációját összegző modellje (Csutkai, 2012). A modell lényege, hogy tapasztalatok alapján készült, és az egyes nemzetek vállalkozóinak tárgyalási szokásait karakterizálja, praktikusán kiegészítve magatartási szokásokkal, tulajdonságokkal. A megállapításai roppant szórakoztatóak, talán még hasznosak is, de tudományosan aligha bizonyíthatóak. A különböző menedzsmentkutatások más esetekben is nyitottak a társtudományok felé (management by...), aminek révén nem számít eretnekségnek, ha a szervezeti kultúra értelmezések megújításához új szempontok szerint közelítünk.

## 2. Kezelés diagnózis nélkül

Noha a válság- és változásmenedzsmentnek az irodalma már felhasználja a különböző diszciplínák tapasztalatait, a kommunikáció és a kulturális tradíciók, a mentalitás, az attitűd vizsgálatok felhasználásának, a szervezeti és az általános kultúra összefüggéseinek, differenciáinak komplex kutatására még a vezetéstudományi szakemberek közül kevesen vállalkoznak. Éppen ezért tartom Hofstede



munkásságát mérföldkönek, és úgy vélem, a kulturális tengelyek viszonyrendszere szerinti tipizálása feltehetően Taylorhoz hasonló hatással lesz a 21. századra. Van azonban más területen nevet szerző kutatók, akik tanácsaikkal átlépik a szigorúan vett tudományági határokat. Ilyennek tarthatjuk Leandro Herrero, akinek bulváros című írása, a *Viral Change*, 2008-ban jelent meg. A szerző alapvégzettsége szerint pszichiáter, aki összekapcsolja a szervezeti változtatást a hálózatkutatói és viselkedéstudományi ismereteivel, majd a kommunikáció felhasználásával a hagyományos szervezeti és vezetési formák átalakítására ösztönöz. A címben szereplő vírust jelképesen kell értelmezni. A szerző ugyanis a kulcsembereken, a nonformális vezetőkön keresztül terjesztett, az első számú vezető által a háttérből koordinált információk terjedését hasonlítja a „vírusfertőzés” gyorsaságához, hatékonyságához. Írásának leglényegesebb üzenete, hogy kultúráváltásra van szükség, amihez ő magyarázatot és eszközöket ajánl. Tételei közül itt kiemelhetők a következők:

A kultúráváltáshoz a viselkedésváltáson keresztül vezet az út, a társtól társig vezetett információ a hatásosabb, a „do or copy” (csináljuk vagy másoljuk) választásánál az elsőt ajánlja, így a munkatársaknak nemcsak az aktivitását, hanem a lojalitását is megszerezheti a vezető. A vezetésnek az informális módszereket ajánlja, a közösségi munka híve, ahol a vezető a színpalak mögött irányítja a folyamatokat. Az információ átadásban a kommunikáció elméletből ismert módszert, a participációt támogatja. Ez a kifejezés olyan folyamatot jelöl, amelyben egyének vagy csoportok összegyűlnek, hogy kommunikáljanak, interakcióba lépjenek egymással, információt cseréljenek vagy ismereteket halmozzanak fel bizonyos témákkal, problémákkal, döntésekkel kapcsolatban, s hogy a döntéshozatalban, a problémamegoldásban közösen vegyenek részt (Mohácsi, 2012). Az általa ajánlott módszerek azonban nem jelentenek igazi kultúráváltást, sokkal inkább a vezetésnek a változást segítő eszközei, amelyeket bizonyos esetekben eredményesnek tarthatunk. A felnőttek tanulási szokásainak, készségfejlesztési tréningjeinek a hatékonysága ugyanis jobban kimutatható a deduktív módszerek alkalmazásával, a megélt szituációk tapasztalatainak a tudatosításával. Ezt a pedagógiai tapasztalatot és Leandro Herrero ajánlásait nagy haszonnal alkalmazhatják a vezetők és a coachok is.

A fentiek a szervezetfejlesztés körébe tartoznak, amelynek a céljaira hívja fel a figyelmet Elekes Edit (2012) összegző megállapítása, miszerint valamennyi szervezet egy permanensen változó makro- és mikrokörnyezetben működik. A környezet megköveteli a szervezettől, hogy válaszoljon a vele szemben támasztott kihívásokra. Magát ezt a válaszreakciót is nevezhetjük szervezetfejlesztésnek, viszont a szervezetnek a feladatait legalább ugyanolyan hatásfokkal kell ellátnia, ha nem jobban, mint a folyamat beindítását megelőzően. Mindezt úgy kell tennie, hogy a stabilitását ne sodorja veszélybe.

Véleményem szerint a különböző aspektusok felől érkező változtatási igények és javaslatok arra mutatnak rá, hogy a vezetéstudomány interdiszciplináris megközelítése alkalmas adhat olyan regionális jelenségek értelmezésére, amelyek az

elmúlt századokban lezajló ipari – technikai – tudományos forradalom kiteljesedése kapcsán kialakított vezetési, szervezeti technikáktól eltérő, de történelmileg igazolt módon más fejlődési sémák életképességét bizonyíthatja. Ezt a gondolatot az támasztja alá, hogy a folyamatosan olcsóbb munkaerő, a vállalatok kiszerveződésének a lehetősége beszűkül, a betanított olcsó munkaerő helyett megnő a kereslet az iskolázottabb, a kreatívabb munkások iránt, ami nemcsak a szervezeti, hanem az általános intelligenciát is igényli. A globális szervezeti kultúra az eddigi gyakorlat szerint nem alakítható ki, mert az emberi közösségek eltérő utat jártak be a történelmi fejlődésük során, más-más értékrendszerben, mindennapi kultúrában szocializálódtak. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy nem képesek a globális értékeket tisztelni, azokhoz hozzájárulni, viszont ez csak a saját lakóhelyük, régiójuk, országuk kultúrájának, a kulturális emlékezetéből ismert értékeiknek a megőrzésével, beépítésével lehetséges. A történelemtudomány már több ízben szembesült azzal a ténnyel, hogy a régi kultúrák továbbélésének milyen hatásai lehetnek. Például a keleti és a nyugati eltérő fejlődésről az ókorba visszanyúló okokat emlegetnek, az etnográfusok, a szociológusok az európai társadalmakban is kimutatnak a kulturális emlékezetben századokkal korábban kezdődő szokásokat, például az egyházi, vallási megosztottság okán. (Láczay, 2011)

Ezen a ponton történettudományi és filozófiai kérdések adódnak, amelyek megjelennek Hofstede kulturális tengelyeinél is, így az individualizmus – kollektívizmus, a férfias és nőies társadalmak stb., de egyre több újabb kérdést tehetünk fel. Kérdezhetjük azt is, hogy az egyes térségekben a választható vagy determinált utak léte, az ésszerűség és a szokásszerűség, a racionalizmus és a konzervatívizmus, a globalizáció és a lokalizáció milyen kapcsolatban áll egymással, mennyire lesznek egymásra hatással, és miképpen fogja a válságkezelésben befolyásolni korunk termelési és szervezeti kultúráját.

### **3. Megújuló hagyományok a magyar szervezeti kultúrában**

A nyugati társadalmak egyénre építő liberalizmusának individualista, illetve a közösség megtartó és védő, de ezért integrálódást is elváró keleti kollektivisták szemlélete különös példákkal szolgál a múlt magyar valóságának vizsgálatában.

Klasszikusnak mondható e téren a történelemből ismert Széchenyi és Kossuth vitája, hősies helytállásuk, miközben a magyar polgárosodás lehetséges formációit mérlegelték (Gulyás 2009). A majd két évszázados vita lényege ma is aktuális, és archetípusa lehet annak a változásmenedzsment felfogásnak, amely a helyi értékekre támaszkodó módszereket elfogadhatónak, támogatandónak tartja. A magyar polgárosodásért szót emelő tudósok, gazdászok, művészek, köztük politikai szerepet is vállaló írók és költők egész sorát említhetném, közülük viszont most két emberre hivatkozok.

A menedzsment irodalom sokat meríthet még ma is – a nekünk megengedhető értékeléssel élve, Hofstede magyar elődjének – Hamvas Bélának a tudomány- és



kultúrtörténeti munkásságából. Gondolkodásának egyik kiindulópontja a táj-ember-életmód egysége, amely a koncepciójában az egyes vidékek eltérő szociális és kulturális dinamikáját, múltját determinálja. Ezt akár úgy is fogalmazhatjuk, hogy nála a mentalitás, az attitűd kialakulása olyan komplex hatások együttesén nyugszik, amelyet meghatároznak az egy-egy földrajzi egységben, kultúrkörben, nemzeti hagyományokban megmutatkozó különbségek, érintkezések, hatások, kapcsolatok. A fél évszázada megfogalmazódó gondolatok aktualitását ma a humánerő fejlesztésében használhatjuk, de megjegyzendő, hogy épp a hagyományos szervezeti kultúrák gyors átalakítására törekvő 20. század differenciált módszerek alkalmazásának a lehetőséget megnehezítette. (Láczay, 2011.)

A másik, az új történetírói iskola egyik első kiemelkedő magyar tudósának, Hajnal Istvánnak a munkássága. Az egyes szervezetek fejlődéséről az a kiindulási tétele, hogy az emberi történetnek a társadalom az „üzeme”, és minden történeti fejlődés az emberi együttélés módjaitól függ. Kiemelt három fogalom párt, ezek a következők: szokásszerűség és okszerűség, adminisztratív és szövetkezőszerű szerkezet, valamint az intézményesség - szakszerűség – üzemiesség (1939). Az általa leírt jelenségek közül az ésszerűség – szokásszerűség kettősségének a kiemelését azért tartom fontosnak, mert, mint írja, mindig mindenütt egymással összefonódva léteznek, de nem azonos arányban, és a lassabban formálódó, épp ezért stabilabb szokások beépülése, formálódása adja a változás sikerét. Ezt a gondolatot fedezhetjük fel a racionális fejlesztéseket támogató liberalizmus, és az organikus, épp ezért lassúbb konzervativizmus egyik alapdilemmájában is.

Látszólag mellékes, ám az újkor humánerő gazdálkodásában csöppet sem jelentéktelen változás a 20. században a nők emancipációjának kiterjedése, ami társadalmi és életmódváltozásokkal járt. A sokféleségre szintén utal Hofstede tanulmánya, de korántsem problémamentes ma sem a nemek közötti azonos bánásmód elvének az érvényesítése az egyes társadalmakban. E téren rengeteg változás történt a világban az elmúlt században, így hazánkban is. A legfontosabb változás az lenne, ha a nőket végre nem a nemiségük, családi állapotuk, koruk szerint ítélnék meg, és nem lennének eltérő vélemények azzal kapcsolatban, hogy a nők a családalapítás után maradjanak otthon és csak a háztartásra, gyereknevelésre koncentrálnak, vagy legyen munkahelyük, karrierjük, mindamellet az otthoni teendőket is maximálisan lássák el. (Oláh J. 2012). A női munkavállalók beilleszkedése esetében különös jelentőséggel bír az ún. pszichológiai szerződés (Móré 2012), amelynek tartalma ténylegesen meghatározza a velük szemben támasztott valós elvárást. Ez az íratlan megállapodás az interperszonális tranzakciók során alakul ki, s az azonos értelmezésben rejlő lehetőség vagy éppen eltérés határozza meg a munkavállalói lehetőségeiket, beilleszkedésüket.

A fenti jelenségek és a saját kutatói munkám tapasztalatai alapján magam is úgy látom, hogy a jelenkori vezetéstudomány komplex társadalomtudományi megközelítése egyre aktuálisabb, és a lokális, regionális valamint a globális szervezeti kultúra kapcsolatának, fejlesztésében szükséges, és az eltérő válságkezelési tech-



nikák kidolgozása ezt elkerülhetetlenné teszi. Az elmúlt másfél évtizedben kísérletet tettem arra, hogy egy adott térségben a rendszerváltást, az elitváltást és az ezekhez kapcsolható menedzsment szempontok értelmezését is elvégezzem, ezért összekapcsoltam a történeti-néprajzi-szociológiai és a vezetési-szervezési kutatási módszereket. A kutatásaim egy részét már ismertettem 2008-ban a habilitációs téziseimben és az 2010-ben a Szegeden rendezett konferencián. Most az ugyanazon térségben lezajló generációváltás során tapasztalt, Erdei Ferentől kölcsönzött fogalommal, parasztpolgárosodásról, a hagyományos és a modern szervezeti kultúra új megjelenési formáiról kívánok újabb adalékokkal szolgálni.

#### **4. Parasztpolgárok vagy agárvállalkozók**

A korábban ismertetett és a most vizsgált csoportot félig strukturált interjúk feldolgozása alapján mutatom be. Az előző – a rendszerváltó – generációt Apáknak, a most vizsgáltakat Fiúknak nevezem a könnyebb átláthatóság érdekében. Az Apákat Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területéről gyűjtöttem, de a feldolgozás jelen fázisában a Fiúk csoportja a Túr és a Tisza felső folyásától Fehérgyarmat, illetve a Szatmárnémeti irányából belépő közút háromszögében elterülő településeken él, nagyjából lefedve ezt a térséget. Az összehasonlíthatóság, és a folyamat vizsgálata érdekében ugyanazon szempontok szerint végzem a kutatást: iskolázottság, családi állapot, foglalkozás, szülők foglalkozása, vállalkozása, kapcsolatok, közéleti és egyéb tevékenységek, stb. Az volt a feltételezésem, hogy egy organikus modell életképességét vagy annak hiányát találok egy olyan térségben, ahová az iparosítás csak megkésve, elhanyagolható mértékben jutott el az elmúlt évszázadban.

Az ifjabb generációról (30-40 évesek) megállapítható volt, hogy a térség meghatározó személyiségei, munkáltatói. Parasztpolgári stratégiával, szakmai végzettséggel rendelkeznek, valamennyien a családi hagyományokat és vállalkozásokat átvéve indultak, és ma is családi vállalkozásokat vezetnek. Ennek egyik legszembeötlőbb megnyilvánulása, hogy mindannyian hierarchikus, tekintélyelvű, funkcionális üzemformát működtetnek. Több, korábban bemutatott apa is nyilatkozik arról, hogy a fia a tényleges vezető, ő csak akkor és olyan mértékben szól bele a gazdálkodásba, amikor a fia kéri a véleményét, a tanácsát, azaz a Fiút tekintik első számú vezetőnek. Ezt összevethetjük a paraszti életformát vizsgáló néprajzkutató, Szabó László (2008) a nemzedékek közötti viszonyról írott, igen sok érdekességet megállapító írásával. Szerinte a történelem nem ismer olyan példát, amely a paraszti életformában tisztán generációs különbségek miatt eredményes szervezkedést bizonyítana. A paraszti társadalom legalapvetőbb kategóriájának a munkát tekintették, ami a szociológia nyelvére úgy fordítható, hogy a foglalkozás az egyik legfontosabb csoportszervező a társadalom e részében is. Szabó László a jelen korig vezetett áttekintését, és végül arra a megállapításra jutott, hogy a generációk szervezkedését, a nemzedéki tudás szembeállítását vertikális és horizontális értelemben egyaránt politikailag motivált, politika által létrehívott jelenségnek

kell tekintenünk. A két generáció szerepcseréje is ezt bizonyítja. Természetesen a generációk érdeklődése, tudása, kapcsolatrendszere eltérhet egymástól, de a falusi (értsd alatta a paraszti) közösségekben az idősebbeknek megvolt a tisztelete. A jelenség azért is érdekes, mert az 1970-80-as években volt a mezőgazdaságban egy nemzedékváltás. Ennek jelentőségét – saját korábbi tanulmányaim alapján – összegzem: A szövetkezetek nagysága, vezetőinek a szaktudása és a termelési struktúrája viszonylagos összhangba került, amellyel párhuzamosan létezett a „magyar modellhez” tartozó háztáji gazdálkodás. Ez utóbbi a magánszféra megerősödését hozta, hiszen a munkaigényes kultúrák piac érzékeny művelése folyt itt. Erre az időszakra nőtt fel egy új szakember generáció, akik a technikumokban, mezőgazdasági főiskolákon, egyetemeken ismerkedtek meg a gépesítés, a növényvédelem, a feldolgozás és az értékesítés modern technológiáival. Ők váltak a magyar mezőgazdaság elitjévé, kezükben tartva mind az anyagi, mind a helyi politikai hatalmat, de igazi erényük szaktudásukban rejlett. Ők azok az Apák, akik képesek voltak eredményesen túlélni a rendszerváltást.

A Fiúk generációjának a vizsgálata is hasonló eredményeket adott. Mindnyájan mezőgazdasági intézményben tanultak, 46 % egyetemi, 23% főiskolai és 31 % szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik. Az iskolaválasztásnál követték apáikat, bár új vonzással jelent meg mostanra ebben a térségben Mátészalka mellett Fehérgyarmat szakközépiskolája is. A fiatalok így már diákkorukban kapcsolódtak az apáik által kialakított kapcsolati hálózathoz. Az egy családban lévő testvérek között vannak eltérő életutak is, például lelkész, építész, intézményvezető, pedagógus, egy másik családi vállalkozás örökösének felesége, férje. Jellemző, hogy a család nem zárta ki a más pályán lévő, másutt élő családtagokat sem, a várható vagy már örökölt tulajdonrészük arányában részesedtek, és más önálló vállalkozásba kezdtek, vagy tagjai maradtak a korábban alakult családi vállalkozásnak. A részesedés egyfelől a sokkal korábbi paraszti gazdálkodás elvén történik, ugyanakkor a vagyonrész alapján történő nyereségmegosztás modern mutatószámainak, költségelszámolásainak is megfelel.

Valamennyi fiatal vállalkozónak szerepelt az apja a korábbi vizsgálataimban, így feltárult előttem a két generáció közös vállalkozásainak a múltja, amiben érzékelhető, hogy a szülők milyen tudatosan készítették fel örökösüket a vagyon, a föld megvédésére, gyarapítására.

Érdekes és izgalmas a két generáció foglalkozási szerkezetének az összevetése. Mindkét esetben négy meghatározó kategória volt megállapítható. Az Apáknál a rendszerváltáshoz közel eső vizsgálatkor annak ellenére, hogy mindnyájuknak kiterjedt „háztáji”, reprivatizált magángazdasága volt, még a foglalkozások megjelölésénél keveredik a régi besorolás és az új forma megnevezése: agronómusnak és mezőgazdasági vállalkozónak vallotta magát 31-31%, polgármester volt 15% és tsz elnökként nevezte meg magát 23%.

A Fiúk esetében is megállapítható, hogy a saját birtokon történő gazdálkodás mellett egyesek hivatalt, alkalmazotti munkát is vállalnak. Náluk is négy kategória



a jellemző. Mezőgazdasági vállalkozónak vallja magát 46%, őket egészíti ki a 27% ügyintéző, polgármester 18% és önkormányzati képviselőként jegyeztette magát 9%. Az igazán izgalmas kérdés az ügyintézők csoportjának a további vizsgálata. Ez azért érdekes, mert a tulajdonos és a menedzser az első esetben egybeesik, míg a második esetben a konkrét vizsgálat szerint a saját vállalkozást támogatandó megfontolásból vállalták egy-egy termelési rendszer szaktanácsadói feladatát a saját térségükben, vagy TÉSZ elnökséget, a saját, a családi vagy a testvéreivel közös Kft ügyvezetői vagy a természetvédelmi felügyelő beosztást. Akadt olyan is, aki apját követte a polgármesteri székben, amit a település nagyságának ismeretében meglepődés nélkül fogadhatunk. Az Apák vizsgálatakor megnéztem a megyei polgármesterek születési helyét is, és a statisztika olyan bizonyossággal mutatta a települések megtartó erejét, mintha a politikai viharok nem tépázták volna meg a falvak lakosságát. A megyei polgármesterek 77%-a a szülőfalujában dolgozott, és 16%-uk megyebeli, leggyakrabban valamelyik szomszédos faluból költözött ide. A Fiúk nemzedékére ez értelemszerűen szintén érvényes, csakúgy, mint a közéleti tevékenységükben megnyilvánuló tradíció.

A szabadidő eltöltésében az egyházi szeretetszolgálat, a presbiteri feladatok is családi hagyományok szerint öröklődtek. A sport és a hobbi tevékenységben, ha nincs is nagy változatosságra lehetőség, de megemlítendő, hogy a megkérdezettek több mint negyede vadászik, vadásztársaságban valamilyen vezető tisztséget tölt be. Mielőtt ezt valami múltbeli nosztalgiának vagy divatos nyugati vadászok utánzásának tekintenénk, figyelemre méltó volt az egyik válaszadó megjegyzése. Ebben az évben annyi a vaddisznó, hogy szinte minden este a „lesen” védik a veteményt. Másrészt kétségtelen, hogy a vadásztársaságok elsősorban a vadgazdálkodással foglalkoznak, hiszen a vadászturizmus ezen a vonatfűtőtől gyéren háborgatott Tisza parton, Túr mentén, mint bevételi lehetőség is, adott. Néhányan, akik egykor fociztak, most a helyi futball szponzorai, edzői, de akadnak a motoros kirándulásoknak is hívei.

A másik kutatási kérdésem a házassal kapcsolatban. A generációváltás kapcsán több dolgot vizsgáltam meg, amelyek közül az életmódra, esetleg változásaira abból a szempontból is kíváncsi voltam, hogy vajon miben, hogyan változott a fiatalok családalapítása. Azt nem könnyű megállapítani, hogy a szülőknek mennyiben volt hatásuk gyermekeik párválasztására, de tény, hogy senki sem ment 15-20 kilométernél messzebbre, és a legtöbb esetben ugyanazon társadalmi rétegből házassodtak. Aki mégis mélyebben nézett egy kevésbé rangos lány szemébe, és feleségül vette, annak már sikerült „kiigazítania” ezt tanulással, közéleti tevékenységgel. Előfordult ebben a generációban a házasság felbomlása is, de ez sem a gazdálkodásra, sem a gyermekek neveltetésére nincs jelentős hatással. Van azonban egy szembeötlő változás, ami – valószínű –, hogy elsősorban a változó életformának köszönhető. A fiatal generációnak az anyai felmenői szintén a település vagy a kistérség meghatározó családjaiban születtek, sokan vallották magukat kismemesi származásúnak. A családi munkamegosztásban az anyák a család, a kert, a



háztáji munkáinak voltak a vezetői, de az iskolázottságuk szintje szerint legtöbbször legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkeztek.

A Menyek nemzedékében viszont a felsőfokú végzettségűek, férjeikhez viszonyítottnak is, magasabb arányú. A foglalkozási megoszlás szerint egy harmaduk pedagógus, 14%-uk rendelkezik egészségügyi vagy szociális szakos főiskolai diplomával, 7% az agráregyetemmel rendelkezők aránya, ugyanilyen a gazdasági ügyintézésben, könyvelésben résztvevőké. Figyelemre méltó, hogy a feleségek 21-21%-a nem árulta el végzettségét, vagy a vállalkozás tulajdonos társaként definiálta magát, ami nem zárja ki, hogy a férjéhez hasonló végzettségű legyen. A szülők ugyanis annak ellenére, hogy a hagyományos családi modellt adták tovább, a lányok iskoláztatását fontosnak tartották, a hozományuk részének tekintették. A legtöbbször azonban a saját karrierjüket legfeljebb az első gyermek megszületéséig építik, aztán a családi vállalkozás ügyintézésének, a helyi közéleti tevékenységnek a részesei, miközben a módos paraszti családokban hagyományosan elfogadott gazdaasszonyi feladatokban jelentős munka hárul rájuk. Vannak azonban olyanok is, akik intézményvezetőként férjükhöz közelítő presztízszt szereztek.

Az igazi kérdés azonban az, hogy milyen módon volt képes ez a generáció gazdaságilag talpon maradni, megerősödni, miközben a mezőgazdaság és az élelmiszeripar teljes vertikuma hanyatlóban volt az országban. Milyen termékkel és milyen mennyiséggel tudtak a piacra lépni, egy olyan térségből, amely az elzártsága okán szinte laboratóriumi körülményekkel tartósította a múltat, ahol más segítség hiányában csak a saját erőből való kezdeményezésnek volt esélye? A globalizáció elkerülte ezt a vidéket, még az Európai Unió határának a kiterjesztése sem jelentett igazi áttörést, mert a romániai rövid szakasz másik oldalán lévő, ugyanígy zsákfalvakként létező települések talán még gyengébb adottságokkal rendelkeznek. A Kárpátaljai átkelés könnyebb lett ugyan, a megszépítő jelzővel illetett „üzleti turizmus” lehetősége azonban a kissé távol eső átkelőhelyeken volt csak érzékelhető. A ma oly divatos SWOT analízis nem fejlesztendő mikro-régióknak minősítené ezt a térséget, amit alátámaszt az a tény, hogy a hivatalos stratégiai koncepciók ezt a vidéket elfelejtették a fejlesztési tervek készítésénél, a szinten tartás, a szociális ellátórendszer mérsékelt szintű működtetése, a természetvédelem és kisebb mértékű turisztikai fejlesztések, állagmegőrzések olvashatóak a 2013-ig tervezett térségi stratégiai programokban.

Mi hát a Fiúk sikerének a titka?

Kiemelve néhány esettanulmányt, azt kívánom illusztrálni, hogy a helyi adottságok, a korábban meglévő szakmai kultúra, és az utódok továbbfejlesztett tudása hogyan volt képes gazdasági megerősödést produkálni.

A tisztabereki Tiber TÉSZ elnöke 24 évesen volt kénytelen átvenni a családi gazdálkodást, mivel apja hirtelen elhalálozott. Ekkor már megkapta agrármérnöki és környezettechnológusi diplomáját, és a közeli Tyukod konzervgyárát hagyta ott. Még élt a háztájiból ismert uborkatermesztés emléke, amit édesapja indított el a környező öt településen, 28 emberrel. A fiatal szakember ennek adott új jogi

keretet a faluja nevét viselő Termelői Értékesítő Szervezet (TÉSZ) élén, és ma 44 faluban több mint 700 embernek jelent biztos, bár igen munkaigényes megélhetést az uborka. Azt mondja, itt van a világon a legmagasabb színvonalú szabadföldi kordonos uborkatermesztés, meg azt is, ez egyben társadalmi kategóriává is vált, mert szociális hálóként védi két évtizede az itt élőket. Hasonló Garbold polgármesterének a szakmai sikertörténete. A hármashatár közelében, a Túr parton fekvő néhány százfős településnek jelent munkát és keresetet az a 14 hektár paprika, amelyért a német kereskedők rendszeresen megérkeznek, mivel a modern technológiával és a Túr vízával nevelt zöldség szépsége és jó íze garantált. Ugyanazzal a technológiával és partnerrel dolgoznak Kölcshén, ahol egy fiatal agrármérnök, a kereskedelmi Kft ügyvezetőjeként, és egy értékesítési szövetkezet körzeti vezetőjeként, nemcsak az uborka, hanem más tájjellegű gyümölcs értékesítését, feldolgozását is szervezi. Emellett saját birtokán növénytermesztéssel és birkatartással bizonyítja, hogy a több lábbon állás híve. Édesapja, az egykori agronómus elégedetten nézi fia megvalósult álmait. Egy 2006-ban diplomázott másik ifjú vállalkozó állatorvos édesapja húsz évvel ezelőtt azt remélte, hogy fia vállalkozó lesz. Ma a fiú arra büszke, hogy Magyarországon az ő 110 egyedest Holstein-Friz szarvasmarha állománya kapta meg a legjobb tejelő állomány elismerést. De hiába volt csodaszámba menő tehene, ha a tej felvásárlási ára a mélységekbe zuhant. Ekkor indították el a környéken a mobil tejárusítást, a „boci-boci tarkát”, ami azóta nagy népszerűségnek örvend a környéken. Minden vállalkozás ismertetése túl nő e tanulmány keretein, céljain, de érdemes még megemlíteni a környék két nevezetes gyümölcsét, a szatmári szilvát, és a Túr partjára telepített diót. A szilva, amely egykor ösgyümölcsösként kísérte a Tiszát, ma a híres pálinka út kialakítását indította el, amelyet választott pálinkalovagok népszerűsítettek, és védnek. Köztük van az a fiatal tarpai vállalkozó agrármérnök is, aki nemcsak apja, hanem úkapja örökségéből is kap tanácsokat, mert az egykori kisnemes pontos gazdasági számításokat hagyott hátra az aszalásról, a malom hasznáról, és mindarról, aminek életre keltésén most unokája fáradozik.

A Túr folyót kísérő diófákat az egykori földbirtokosok ültették, és az olyannyira megszokta a helyét, hogy e tájék hírességei közé emelkedett. Egy jánkmajtisi kft ügyvezetőjének apja 2000-ben azt mondta, szeretné, ha az akkor még érettségi előtt álló fia folytatná a gazdálkodói hagyományt. Így lett ez, bár nem az apja kft-jét vette át, hanem a testvéreivel közös vállalkozás ügyvezetőjeként diótermelési és kereskedelmi hálózatot alakított. Az ezen a tájon oly népszerű dióról nemcsak a főiskolán tanult, hanem tapasztalatból is ismerte, miként kell és lehet diót termeszteni, nemesíteni. A cég első vásárlása az 1970-es évek közepén telepített 50 hektáros diós, majd tíz évvel idősebb az ügyvezetőnél, de épp most terem a legszebben. A három elismert magyar nemesítésből kettő, a Milotai 10-es és a Csécsi 83-as erről a vidékről származva vált ismertté, ami az ügyvezető gondosságát dicséri. Jelenleg körülbelül 6000-6500 mázsza nyersdió megy át a kft-en, amiből szárítva 4200-4500 mázsát tudnak értékesíteni. Ez a magyar diótermesztésnek



nagyjából a fele, a vásárlói köréről pedig nagyrészt az a német cég gondoskodik, amelyik hálóban, osztályozva viszi el távoli tájakra.

A fiatal vállalkozók nem mindegyike ért el nemzetközi ismertséget, piacokat, aminek egyik magyarázatát eltérő vagyoni háttérük adhatja, vannak, akik kevesebb mozgatható tőkével rendelkeznek. Mindnyájan rendelkeznek ugyan saját gazdasággal, de ez 25 és 500 hektár között változik. Ebből adódóan vannak, akik alkalmaznak ugyan új technológiát, kapcsolódnak az egykori iskolatársaik, kollégáik, rokonuk vagy barátjuk által felkínált termelési és értékesítési rendszerekhez, de gazdálkodásuk sokkal heterogénebb szerkezetben valósul meg. Néhány hektár gyümölcsös, növénytermesztés, zöldségtermesztés, állattartás komplexitásával képesek kivédeni a mezőgazdaság időjárási és piaci kiszolgáltatottságát.

A vizsgált fiatal vállalkozó gazdák valamennyien maguk mögött tudhatták szüleiket, a családi vállalkozások jelentették a saját kibontakozásukhoz a szükséges alapokat. A sikereiket láthatóan az a felismerés adja, hogy kamatoztatták különféle tőketípusaikat, termelési rendszereket hoztak létre vagy ilyenekbe léptek be, ezáltal vagy tagként, vagy alkalmazottként új technológiával ismerkedhettek meg, ami szintén növelte a gazdálkodásuk biztonságát. Az itteni falvak általában kistelepüléseknek számítanak, és se helyben, se a napi ingázással megoldható módon nincs munkalehetőség. Így a helyi lakosság szívesen fogadja a felkínált munkahelyeket vagy részesedési lehetőségeket. Az apák vezetői tekintélye, kapcsolatrendszere az indulásnál segítette a fiatalok befogadását, de az új körülményekhez már ők tudnak alkalmazkodni. Szoros kapcsolatban állnak, a családi, baráti viszonyok gyermekkorukig visszanyúló szálakkal kapcsolja össze az egy-egy településen kiemelkedő fiatal gazdákat, és a differenciálódó tevékenységük egyelőre a jó együttműködést nem zavarja.

Az egyes vállalkozások szintjén a működést leginkább a hierarchikus szervezet, a tekintélyelvű vezetési stílus jellemez, ami a legrégebb (módos) paraszti, nagycsaládi munkaszervezet újjászülését mutatja. Ezen még az sem változtat lényegesen, hogy más modern eszközökkel, munkamegosztással szervezik a munkát. A vezetők egyszerre igyekeznek a legmodernebb technológiákat elsajátítani, az értékesítést nemzetközi szinten elfogadott színvonalú áruval és kiváló piaci kapcsolatokkal megszervezni, saját életformájuk, értékrendjük azonban sokkal több rendi vonást idéz, mint amennyit ők feltételezhetnek.

## **5. Lehetséges-e globalizáldó munkakultúra és lokális szervezeti kultúra?**

A fentiek alapján – úgy vélem – érdemes lenne azokat a tradíciókat újból megvizsgálni, amelyek a helyi szervezetek kultúráját, a települések öngazgató rendszereit átörökölték. Most egy olyan generáció életében élednek fel, amelynek már nem voltak közvetlen tapasztalatai, de a helyi hétköznapi történelmi tudat, a szervezeti kultúra magértékei a vállalkozói kultúrában tovább élnek. Úgy tűnt,



hogyan a világban a már lezajló rendszer és paradigma váltások az élet minden szintjét elérték, teljesen uralmuk alá vonták, de most mégis az derült ki, hogy egy kiszolgáltatott kis térség fiataljai képesek voltak régi módszerekkel új eredményeket elérni, mert a régit csak mindig éppen annyi változtatással jobbitották, amivel egy lassú fejlődés biztonságával lépték túl kríziseiket. A japán sikerek kutatása során a magyar közgazdászok megemlítik, hogy ebben mennyire jelentős volt a történelmük során kialakult elkötelezettségük, engedelmességük. A magyar rendszerváltás agrárvonatkozásait vizsgáló japán kutató, Ieda Osamu a külső szemlélő tárgyilagosságával írta le 2007-ben: „úgy tűnik, hogy a helyi vezetők egyik közös jellemzője a tehetős paraszti családi háttér és az, hogy hagyományosan ők voltak a helyi agrárnépesség vezetői már a 19. századtól kezdve, akik túlélték a különböző földreformokat, a kollektivizálást és a privatizálást is.”

Vizsgálataim kezdetén nem gondoltam a globalizációra – deglobalizációra, a gazdasági válságra, a kultúrák egymásnak feszülő problémáira. Még arra sem, hogy egy folyamat feltárása során azon gondolkodjak, mi eredményesebb: a gyors, ésszerű döntésekkel változtató racionalizmus, vagy a türelmesebb, a gondolatok megértésére időt adó organikus szemléletmód alkalmazása. A dilemmám mégis megmaradt, de kiegészült: összefér-e a globalizáló munkakultúra és a lokális szervezeti kultúra? Új paradigma kifejlődését vagy a visszarendeződés jeleit éljük?

A választ másokra bízva, csak annyit állapíthattam meg, hogy a világnak egy viszonylag kis részén történt valami, ami talán alternatívája a lehet a válság kezelésének.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Almási M. (2011): Új történelmi lecke (A kancellár nem ír memoárt – könyvismertetés; - A globalizáció és az Európai Unió – interjú Almási Miklóssal. Közgazdaság / Tudományos füzetekben, VI. Évf. 2. sz. június 5-11.
- Csutkai Réka (2012): A szervezeti kultúra jelentősége a multinacionális vállalatok humánerő gazdálkodásában, a Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel című szegedi konferencián elhangzott előadás kézírata
- Elekes Edit (2012): A szervezetfejlesztés formái és lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervben, in.: Tavaszi Szél Konferenciakötet, 668-679.
- Ezer év, ezer ember (2000), Szerk.: Ésik Sándor, Nyíregyháza
- Szabolcs-Szamar-Beregi és az Északeleti Almanach kötetei (2007-2012), Szerk.: Ésik Sándor Nyíregyháza
- Farkas Ferenc (2005): Változásmenedzsment. Budapest
- Gulyás László (2009): Reformkori kísérletek a gazdaság fejlesztésére. 31-44.old. In. Gulyás László (szerk.): A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi-tervig. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 2009.
- Hajnal István (1939): Történelem és szociológia, Századok 1939. 1-6.

- Hamvas Béla (1985): Az öt génusz, Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem, München
- Herrero, Leandro (2008) Viral Change Chalfont Project T/A Meeting Minds Publishing
- Hofstede, Gert és Gert Jan (2005): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere, McGraw-Hill, és a Magyar kiadása: VHE Kft., Pécs, 2008
- Ieda Osamu (2007): A szövetkezeti gazdálkodás és a vidéki társadalom átalakulásának folyamata Magyarországon (A kettős vezetésű integráció a mezőgazdasági termelésben), Aetas történettudományi folyóirat 2007. 2. sz. 191 – 208.
- Láczay Magdolna (2001): Az elitek változása, és szerepük az ezredvég magyar, illetve szabolcs-szatmár-beregi társadalmában, In: Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban, Gödöllő, 419-421.
- Láczay Magdolna (2008): Rendszerváltó generációk vagy elitek vizsgálata egy régió mezőgazdaságában, habilitációs tézisek
- Láczay Magdolna (2010): Trendek és tradíciók a hazai polgárosodás kezdetén, In: Megtalálható-e a múlt / Tanulmányok Gyáni Gábor 60. születésnapjára, (Szerk.: Bódy Zsombor – Horváth Sándor – Valuch Tibor), Argumentum Kiadó, Bp. 2010. 259-269.
- Láczay M. (2010): Európai kihívások – regionális válaszok: a hagyományok és az innováció sajátosságai a humán erő regionális önszerveződésében, Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, V. évf. 1-2. sz., Szeged, 201-207.
- Láczay Magdolna (2011): A szervezeti kultúra tudománytörténeti megközelítése /Kölcsönhatások és érintkezések a szervezeti kultúra és a társtudományok között, Multikulturális Műhely Tanulmányok 1.Hajdúböszörmény, 3-15.
- Láczay (2011): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolata, in. A DE-GYFK jubileumi konferencia kötete
- Lewis R.D. (2000): Cross Culture The Lewis Model (revised edition) Richard Lewi Communications
- Lordon, Frederic: A deglobalizáció és ellenségei, Le Monde Diplomatique, 2011.11.11. <http://magyardiplo.hu>
- Mohácsi Márta (2012): A kommunikáció, mint participáció a Bécsi Egyetemen. In: Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia. 7. MELLearn konferencia kiadványa, Debrecen, CD melléklet 279-296.
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj én könnyen beilleszkedem. In: VIKÉK Közleményei, 2012/IV. évf. 2. szám (No.8.) 43-51.
- Oláh Judit (2012): A női munkanélküliség alakulása Hajdú-Bihar megyében, In. Multikulturális Műhely Tanulmányok 2. (kiadás alatt)
- Schein, Edgar Henri (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco
- Schein, Edgar Henri (2009): The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition és
- Three culture of managment: The Key to organization
- Szabó László (1997): A munka néprajza, Debrecen
- Szabó L. (2008): Lehet-e a hagyományos paraszti közösségekben nemzedéki ellentét, In: Generációk a történelemben, szerk. Gyáni G.-Láczay M., 247-259.



- Szalai Erzsébet, 2009. A globális válság és magyarországi hatásai, <http://hu.indymedia.org/node/11471>
- Szilágyi Ákos (2010): Módot módosítás in.: A kékek és a zöldek, Bp. 585-676.
- Taylor, F. W. (1911): A tudományos vezetés alapjai
- Walden Bello (2002): Deglobalization: Ideas for a New World Economy, Zed Books, London, New York
- Walden Bello (2007): Visszavonulóban a globalizáció, Eszmélet, 19. évf. 74. sz., [www.epa.hu/01700/01739/00059/](http://www.epa.hu/01700/01739/00059/)
- Walden Bello (2007. 08. 11-12 <http://www.europe-solidaire.org/spip.php?article7085>)
- Walden Bello (2011): Deglobalizáció: elképzelések egy új világgazdaságról, Le Monde Diplomatique, 2011.11.11. <http://magyardiplo.hu>

# **GONDOLATOK AZ INNOVATÍV STRATÉGIÁK MEGALAPOZÁSÁRÓL**

## *CONCEPTS ABOUT FOUNDING INNOVATIVE STRATEGIES*

**SZÉKELY CSABA** egyetemi tanár  
**KERESZTES GÁBOR** doktorandusz

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

### **ABSTRACT**

Innovation is one of the most important driving forces of economic development which can lead to the renewal and transformation of products, services, technologies, branches and systems of the economy, and the whole economy as well. It is no mere chance that launching, organizing and controlling innovation processes are becoming more and more the tasks of the managers and not the inventors at the designing tables or in laboratories. It has become an important managerial task to work out such strategies that make innovation process more and more successful and effective. The international publications comprehensively deal with the issues of innovation management. But at the same time it can be stated that the crucial point of innovation, process of finding original solutions and their cause and effect interdependences are investigated only by psychologists. Such analysis, experiences and methods are needed that make intuition and creativity – unavoidably necessary for innovation – learnable and improvable. The present study seeks the answers for these questions.

### **1. Bevezetés**

A stratégiai menedzsment a versenykörülmények közötti vállalatirányítás alapvető koncepciója és hatékony eszköze. Ez az állítás azonban csak akkor lehet igaz, ha a vállalat tulajdonosai és vezetői állandóan figyelemmel kísérik a stratégiai gondolkodás fejlődési irányait és legújabb eredményeit. Ellenkező esetben nem rendelkezhetnek olyan kompetenciákkal, amelyekkel versenytársaiktól elhódíthatják a piacokat, megerősíthetik vagy visszaszerezhetik versenyképességüket, versenylőnyeiket.

A stratégiai menedzsment több mint három évtizedes fejlődése alatt jelentős fejlődésen ment keresztül. Az egyszerű „mesterségbeli” tudásból tudománnyá, sőt bizonyos kontextusban művészetté fejlődött, mint ahogy az alábbi azt az 1. táblázat szemlélteti.



1. táblázat A stratégiai gondolkodás szintjei  
Table 1. Levels of strategic thinking

Szintek	Irányultság	Jellemző	Iskola	Eszköz	Feladat
I.	Adat-orientáció	High-tech	Harvardi pozícionáló iskola	Módszerek	Elemző és tervező szolgáltatás
II.	Innováció orientáció	High-concept	Tanulási iskola	Modellek	Támogatás, couching
III.	Abduktív orientáció	High-touch	„Művészeti” iskola	Stratégiai gondolkodás	Keretfeltételek megteremtése

*Forrás:* Baracska 2011., módosítva

A stratégiai menedzsment klasszikus változata (I. szint) nagyjából a stratégia kutatás egyik fellegrájának, a Harvard Business School több évtizedes eredményein alapul, elsősorban Porter (1980) munkássága alapján. Ez a szint adja a tudományterület legtöbb ismeretanyagát, és egyúttal a kiindulási pontot a továbblépés számára. Ennek követői a stratégiai elemzés segítségével szakavatottan tárják fel a vállalat erősségeit és gyenge pontjait, megtalálják a fő hajtóerőket és az alapvető kompetenciákat, amelyek alapján képesek kidolgozni a megfelelő stratégiákat. A II. szint, az innováció orientáció a tanulási képesség, az asszociáció és az innovációs technikák segítségével képes alapvetően új megoldásokat kidolgozni és megvalósítani. A III. szint azok számára érhető el, akik képesek magas fokon elsajátítani a stratégiai ismereteket, amellet jelentős gyakorlatra tesznek szert ezen a területen, és ez által a stratégia „művészeivé” válnak. Az abduktív orientáció elnevezés azt jelzi, hogy a stratégia alkotói tudásuk és tapasztalataik alapján magától értetődően, szinte meggyőződésük alapján jutnak el a helyes következtetésekhez.\*

Az innováció orientáció fontos mozzanat a stratégiai gondolkodás fejlődésében. Míg a stratégiai menedzsment korábbi vizsgálati módszereiben az összegyűjtött információ feldolgozása, és a kiértékelt adatokból logikus következtetések levonása révén lehetett kidolgozni a stratégiai alternatívákat, az új felfogás szerint merőben új, meglepő megoldásokhoz is el lehet jutni. A pionírok (elsőként lépők) jelentős versenyelőnyökhöz juthatnak, amelyek a követő stratégia alkalmazóinak tartós lemaradását eredményezheti.

A stratégiai menedzsment folyamatában különösen két fázisban, a jövőkép és küldetés, illetőleg a stratégiai célok kialakításánál, továbbá a stratégiák meghatározásánál van jelentős szerepe az innovatív gondolkodásnak.

A jövőkép és a küldetés meghatározása, a stratégiai célok kitűzése is történhet meglévő tapasztalatok, minták alapján, amelynek szélsőséges formája az üzleti

\* Abdukcio: magyarázó hipotézis felfedezése; az alkotó elme a formális logika szabályait figyelmen kívül hagyva is képes helyes következtetésre jutni. Az indukció és a dedukció mellett ez egy harmadik probléma megoldási mód.

rendszerek teljes átvétele (pl. franchise rendszer). Jelentős fejlődést, kiemelkedő teljesítményt azonban csak a különleges kompetenciák alapján, az intuíció, kreatív ötletek megszületése révén lehet elérni. Ugyanez vonatkozik a stratégiák meghatározására és kialakítására is, amely kreativitás és innovatív gondolkodás nélkül csak korábbi példák másolásához vezethet. De fontos szerepe lehet az innovativitásnak a stratégiai menedzsment más mozzanataiban is, mivel e nélkül az a szervezet megfelelő kialakítását, a kitűzött feladatok operatív megvalósítását, vagy a változtatások menedzselését sem lehet eredményesen végrehajtani.

### 1. ábra A stratégiai menedzsment folyamata és lépései

Figure 1. Process and steps of strategic management



Forrás: Hax és Majluf, 1991

## 2. Az innováció fogalmának átalakulása

A szakirodalom Schumpeter jelentőségét emeli ki az innováció fogalmával összefüggésben, bár az emberiség kezdetétől fogva törekedett új megoldások bevezetésére és elterjesztésére a hadászatban, a gazdaságban és a mindennapi életben egyaránt. Már az ókorban és a középkorban is feljegyezték azon jelentős feltalálók neveit, akik az emberiség egészének sorsát befolyásoló megoldásokat dolgoztak ki. Schumpeter elsősorban az innováció fogalmának bevezetése, illetőleg folyamatának és rendszerének kidolgozása révén vált ismertté. Véleménye szerint az



innováció mindig valami új megvalósulását jelenti, mely a meglévő erők folyamatos kombinációjával érhető el (Schumpeter, 1911).

Az innováció a gazdaság egésze számára fontos fogalomná vált, olyannyira, hogy 1997-ben az OECD az Oslo Manual-ban szükségét látta annak, hogy újrafogalmazza, kiegészítse a korábbi megközelítést. Ennek megfelelően „az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.” (OECD, 1997). Ezt fejlesztette tovább a mai kor felfogásának megfelelően Carpenter a következők szerint: az innováció „olyan változás a termékválasztékban, a szolgáltatásban, valamely üzleti modellben vagy műveletben, amely érdemlegesen javítja az érintettek nagy körének újdonságérzetét (Carpenter, 2010).

A innováció fogalma mellett a folyamatáról alkotott elképzelések is változtak az idők folyamán. Schumpeter egy az alapkutatásoktól a termékek piaci értékesítéséig tartó folyamatot vázolt fel, amelynek egyes fázisait további szakaszokra lehetett bontani.

## 2. ábra Az innováció folyamatának klasszikus modellje

Figure 2.: Classic model of innovation process



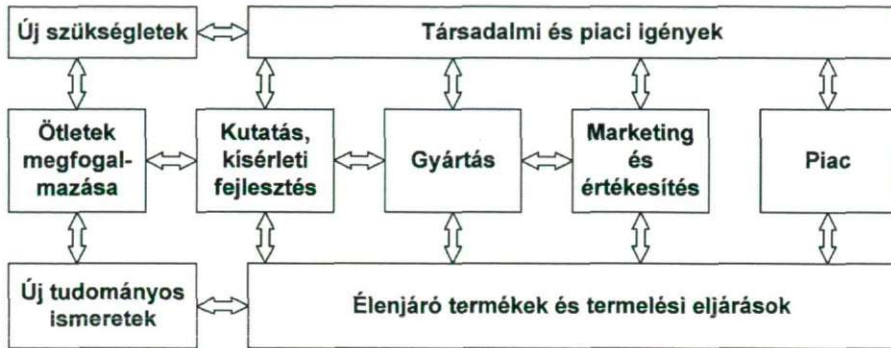
*Forrás:* Schumpeter (1911) nyomán

Az alapkutatás során elméleteket dolgoznak ki, melyeket az alkalmazott kutatás fázisában modellekké, koncepciókká gyúrnak. A kísérleti fejlesztés szakaszát három fő részre lehet felbontani: az elsőben a koncepció felülvizsgálatára, a másodikban a működőképes modell kialakítására, majd a harmadikban a prototípus előállítására kerülhet sor. Ezután következik a piacképes termék előállítása a kísérleti termelés során, majd az első széria tesztelését követheti a gyártás, a tömegtermelés. Az utolsó fázisban a termék, vagy szolgáltatás piacra vitele történik, mely intenzív marketing tevékenységet igényel, amelyet az értékesítés követhet.

A klasszikus modell az úgynevezett „technology push” elv alapján született meg, azaz feltételezték, hogy csak a meglévő kutatási eredményekből, a technológiai fejlődésből indulhatnak ki innovációs folyamatok. Schmookler (1966) azonban fontosnak tekintette a „demand pull”, azaz a piaci igények által támasztott kezdeményezés által elindított innovációt is. Más modellek is születtek, mint amilyen a Papanek által közölt „láncszem” modell, amely a két felfogás kombinációjának felel meg (Pakucs – Papanek, 2002). A menedzsment tudomány fejlődése által sugallt új megoldás a visszacsatolós modell (Rothwell, 1994), illetőleg a Chesb-

rough által felvázolt, a folyamatos fejlődés csigaházára emlékeztető nyílt innovációs folyamat (Psicorp.com, 2012).

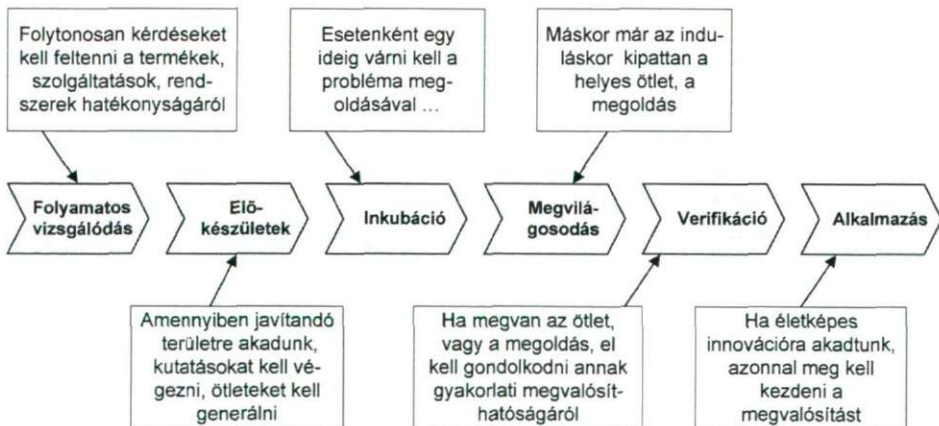
**3. ábra Az innováció visszacsatolós modellje**  
**Figure 3.: Model of innovation feedback**



*Forrás:* Rothwell (1994), közli: Buzás és társai (2003)

A vállalati gyakorlatban azonban olyan, a tudomány által rendszerezett modellektől eltérő megoldások is előtérbe kerültek, amelyeknél az új termékek és szolgáltatások kevésbé hosszadalmas eljárásokban, innovációs folyamatokban születnek meg. Nincs idő ugyanis a hosszú kísérletezési, tesztelési szakaszokra, amelyek egyes iparágakban 15-20 évet is igénybe vehetnek, költségesek, emellett esetenként tévútra is vezethetnek.

**4. ábra „Gyakorlatias” vállalati innovációs folyamat**  
**Figure 4.: „Practical” corporate innovation process**



*Forrás:* Berry, 2007 nyomán, módosítva



A gyakorlat által javasolt megoldás a problémás területek folyamatos javításán, az ezzel kapcsolatos ötletek kidolgozásán alapul. Ilyen esetekben azonban nem mindig vezet egyenes út a legjobb megoldások megtalálásához, a probléma megoldásához. Egy úgynevezett inkubációs fázisra van szükség, amelyben a „koraszülött” ötletek fokozatos javítással fejleszthetők tovább. Máskor, szerencsés esetben, a legjobb ötlet, a helyes megoldás valamiféle hirtelen „megvilágosodás” révén már a folyamat kezdetén kipattan az újítók, feltalálók fejéből, látszólag megmagyarázhatatlan összefüggések alapján.

A 4. ábra ilyen megközelítést mutat be.

A megvilágosodás, azaz a helyes megoldás hirtelen felismerése a fenti koncepció alapján egyértelműen az innovációs folyamat kiemelt fázisa, amelyet többféle módon is elősegíthető. A legegyszerűbb módszer a már meglévő ötletek folyamatos javítása, finomítása, optimalizálása, amely a meglévő összefüggések, folyamatok módosításához vezethet. Hosszasabb előkészületet igényel a tudományos elemzések és a kísérletezésen alapuló eljárás, amikor különböző lehetséges megoldásokat hasonlítunk össze, kombinálunk, tesztelünk. Valóban új összefüggések, megoldások felfedezése a kihívásokra való válaszadás révén történhet, amelyhez a tudás mellett elszántságra, kockázatvállalásra is szükség van. A legkiemelkedőbb képességekre azonban az ideális állapot elképzeléséhez van szükség, amely az intuíción, a kreativitáson alapulhat (5. ábra).

**5. ábra A megvilágosodást elősegítő folyamatok**

**Figure 5.: Processes supporting enlightenment**

<b>FÓKUSZÁLÁS</b> Hogyan közelítünk az innovációs folyamathoz?	<b>VIZIONÁLÁS</b> Az ideális jövő elképzelése a hosszú távú célok alapján	<b>INTUÍCIÓ, KREATIVITÁS</b> Mi ösztönzi az innovatív gondolkodást?
<b>MÓDOSÍTÁS</b> Már meglévő ötletek javítása, finomítása, optimalizálása	 <b>MEGVILÁGOSODÁS</b>	<b>FELFEDEZÉS</b> Kihívásokra való válaszadás és új lehetőségek feltárása
<b>ELEMZÉS</b> Mi ösztönzi az innovatív gondolkodást?	<b>KÍSÉRLETEZÉS</b> Megoldások összehasonlítása, kombinálása, tesztelése	<b>TANULÁS</b> Hogyan közelítünk az innovációs folyamathoz?

*Forrás: Innovationstyles.com, 2012*

### 3. A kreativitás, mint az innováció mozgatórugója

A kreativitást tudományos szempontból az 1950-es években Guilford kezdte el vizsgálni. Szerinte „a kreativitás alkotóképességet, teremtképességet jelent, amely során a különféle képességek szerveződése lehetővé teszi az elszigetelt tapasztalatok összekapcsolását, újszerű értelmezését és új formában történő megjelenését.” A kreativitás alapja Guilford szerint a divergens gondolkodás, amely az intelligencián alapuló konvergens gondolkodás ellentéte. A divergens gondolkodás teszi lehetővé egy probléma több oldalról való megközelítését, illetve olyan elemek összekapcsolását, amelyeket általában nem tartunk összeillőnek. A divergens gondolkodás a problémák iránti érzékenységben, a gondolkodás könnyedségében (fluencia), rugalmasságában és eredetiségében mutatkozik meg, amely szokatlan, új megoldásokat eredményezhet (Guilford, 1967.)

Csikszentmihályi a kreativitást mentális tevékenységnek tekinti, amely új megoldások bizonyos különleges személyek fejében történő felismeréshez vezet. Ezzel kapcsolatosan három, nem pontosan azonos jelenséget különböztet meg. Egyes tehetséges emberek érdekesek és inspirálóak, szokatlanul fürge észjárásúak, ezeket briliánsnak nevezi. Mások újszerű, eredeti módon fogják fel a világot, ítéleteik bölcssek, ők egyénileg kreatívak. Különösen fontosak azonban az olyan kreatív személyek, akik az emberi kultúrát valamilyen jelentős szempontból megváltoztatták, az ilyen emberek fenntartás nélkül kreatívak (Csikszentmihályi, 1996.)

Csikszentmihályi további különbségeket is lát a kreativitással összefüggő fogalmakban. A tehetséget olyan veleszületett képességnek tekinti, amely révén valamely dolgot nagyon jól lehet csinálni, tehát a tehetség alapvetően egyéni jó tulajdonság. A zsenialitás viszont egyszerre briliáns és kreatív, amely együtt már negatív tulajdonságokat is magában rejt (lásd: a meg nem értett zseni problémája).

A fentiek alapján az tekinthető valódi, fenntartás nélküli kreativitásnak, amely megváltoztatja az emberi kultúra valamely aspektusát. Ez azonban sohasem csak egy ember elméjében létezik, nem csak a gondolkodás eredménye, hanem valójában társadalmi jelenség. Arra a kérdésre, hogy valójában miben rejlik a kreativitás, Csikszentmihályi a következő választ adja:

„A kreativitás egy három alapvető részből álló rendszer összefüggéseiben figyelhető meg:

- tartomány: szimbolikus szabályok és folyamatok rendszere (pl.: matematika, biológia),
- szakértői kör: ezek a szakértők dönthetik el, hogy egy adott ötlet bekerülhet-e a tartományba,
- egyén: egy személynek új ötlete támad, vagy újszerű elrendezésben látja a már meglévő dolgokat.”

A fentiek alapján a kreativitás definíciója az alábbiak szerint fogalmazható meg:

„Kreativitás minden olyan tett, ötlet, vagy termék, amely egy létező tartományt vagy megváltoztat, vagy új tartománnyá alakít át.”



„Kreatív az a személy, akinek gondolatai vagy tettei megváltoztatnak valamely tartományt, vagy újat hoznak létre.” (Csíkszetmihályi, 2009).

A fenti megállapítások legfontosabb következtetése, hogy adott helyen és időben a kreativitás szintje nem egyedül az egyéni kreativitástól függ, hanem attól is, hogy a megfelelő tartományok és szakértői körök mennyire alkalmasak az új gondolatok felismerésére és terjesztésére. A társadalomnak elég érettnek kell lenni ahhoz, hogy olyan tartományok alakuljanak ki, amelyek magukban hordozzák a fejlődést biztosító szakterületeket. Emellett olyan szakértőkkel kell rendelkeznie, akik képesek felismerni az ötletek valóságát, újdonság értékét. Emellett olyan infrastruktúrát kell kialakítani, amely elősegíti az egyének, a tartományok és a szakértők egymásra találását. Olyan hálózatos rendszereket kell létrehozni, amelyek biztosítják a kreativitás eredményeinek felhasználását az innovációs folyamatokban.

#### 4. Az innovációs folyamat szereplői

Az innováció folyamatának értékelése, továbbá a kreativitás rendszerként való értelmezése egyértelműen arra a következtetésre vezet, hogy a sikeres innovációs folyamathoz több szereplőre van szükség. A társadalmi munkamegosztás valójában már korábban létrehozta, kialakította azokat a szervezeteket, amelyek alkalmasak lehetnek az innovációs folyamatok hatékony szervezésére és lebonyolítására, csupán megfelelő kapcsolatrendszerük kialakítására, az innovációs feladatokkal kapcsolatos célok egyértelmű tisztázására, valamint a szereplők érdekeltiségének megteremtésére van szükség. Az innováció sikeres megvalósulásának egyik lehetséges strukturális modelljét a 6. ábra mutatja be.

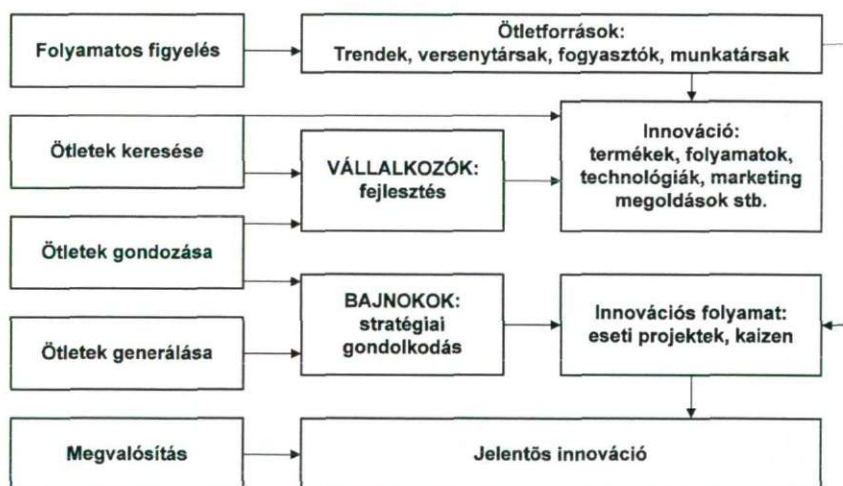
6. ábra Az innovációs folyamat szereplői  
Figure 6.: Actors of innovation process



Forrás: saját szerkesztés

A kreatív ötletek megfelelő vállalati kapcsolatrendszer esetén egyrészt az egyetemeken, kutatóintézetekben születhetnek meg, de a vállalatok is rendelkezhetnek olyan képzett és tapasztalt szakemberekkel, akik elindíthatják az innovációs folyamatot (különösen akkor, ha a vállalat kutatási-fejlesztési szervezeti egységgel rendelkezik). Az egyetemek és a kutatóintézeteket képviselő akadémiai szféra határolja el az egyes tudományterületeket, tartományokat. Ugyanez az akadémiai szféra rendelkezhet azokkal a szakértőkkel, akik a Csíkszentmihályi által említett szakértői kört alkotják, tehát eldönthetik, hogy valóban új termékekről, szolgáltatásokról, rendszerekről van-e szó. Az állam a hosszú távú gazdaságpolitikai és társadalmi célok kitűzésével, és fejlesztési programjaival nagymértékben elősegítheti a kívánatos irányba haladó innovációs tevékenységet. A tanácsadók széleskörű tapasztalataikkal és speciális tudással támogatják a vállalatokban folyó fejlesztéseket. Végül a kockázati tőke befektetők, figyelembe véve az új technológiák, termékek, rendszerek jelentős kockázatait, az elsőként lépők várható versenyelőnyeinek reményében finanszírozhatják az innovációk megvalósulását.

**7. ábra A vállalatok szerepe az innovációs folyamatban**  
**Figure 7.: Role of corporations in innovation process**



*Forrás:* Leifer, 2000. nyomán, módosítva

A bemutatott rendszerben a vállalatokra központi szerep hárul. A vállalatokban zajlanak le a kritikus innovációs folyamatok, és a vállalatok viselik a fejlesztés terheit és kockázatait. A vállalatok stratégiájától függ, hogy milyen mértékben vállalnak fel ilyen feladatokat, ugyanakkor az innovatív magatartást a verseny ki is kényszerítheti. Egyes, különösen gyorsan fejlődő iparágakban mindennapos feladattá vált az új megoldások keresése és a fejlesztés. Ezt a feladatot azonban nem képes minden vállalat azonosan magas színvonalon ellátni, és ez eredményezi a



cégek jelentős differenciálódását (pionírok, korai és késői követők, lemaradók). A 7. ábra a különböző felkészültségű vállalatok szerepét szemlélteti az innovációs folyamatokban, kiemelve az élen haladók (a „bajnokok”) jelentőségét. Valóban jelentős innovációs eredményeket csak azoktól a cégektől lehet elvárni, amelyek ezt stratégiai célként fogalmazzák meg.

Érdemes kitérni az innovációs hálózatok másik fő csoportja, az egyetemek és kutatóintézetek megváltozott szerepére is. A hagyományos egyetemi feladatok elsősorban a képzést (az alapképzéstől a tudományos továbbképzésig), és az alapkutatást jelentették, amelyet a kutatóintézetek alkalmazott kutatásai egészítettek ki. Ma már az egyetemek nemcsak a tudás megszerzésével, átadásával kell, hogy foglalkozzanak, hanem a teljes tudásmenedzsment rendszert le kell fedniük (tudáscélok kitűzése, tudásazonosítás, a tudás megszerzése, tudásfejlesztés, tudáselosztás, tudáshasznosítás, tudásmegőrzés, tudásértékelés). Az alapkutatások mellett alkalmazott kutatásokat, laboratóriumi fejlesztéseket, szintetizálást, elemzéseket, és kiemelten vállalati megrendelésekre történő kutatásokat kell végezniük. De a nemzetközi trendekhez való alkalmazkodás érdekében az inkubációval (spin-off vállalkozások létesítése, működtetése, kutatási-fejlesztési-innovációs projektek irányítása, részvétel a vállalati fejlesztések kritikus fázisaiban) is foglalkozniuk kell. Mindezt a tudományos és gyakorlati eredmények disszeminációja egészíti ki (konferenciák, workshopok, tudományos viták, kiállítások rendezése, szakkönyvek és folyóiratok kiadása, esettanulmányi versenyek szervezése stb.).

## 5. Következtetések

Napjaink égető környezeti, társadalmi és gazdasági problémáinak megoldására újszerű válaszokat kell adni, melyekhez többnyire az innováció révén lehet eljutni. A vállalatok alapvető érdeke – főleg a változó környezetben és a gyorsan fejlődő iparágakban –, hogy stratégiájuk kialakításánál az innovatív gondolkodás kerüljön előtérbe. Az innováció a kreativitáson alapul, amely a szakirodalom megállapítása szerint nem csak egyéni tulajdonságokra épül, hanem társadalmi jelenségnek tekinthető. A kreatív megoldások megszületéséhez tehát nemcsak tehetséges emberekre, hanem az új megoldások lehetőségét rejtő tudományterületekre (tartományokra), az innováció eredetiségét és újdonságértékét megítélni képes szakértőkre, és befogadó közegre (partnerek, társadalmi igény, fejlett infrastruktúra, támogató állam stb.) is szükség van.

Az innovációs folyamatok középpontjában a gazdasági célkitűzésekkel rendelkező, ezért az innovációkat megvalósítani képes vállalatok állnak. A vállalatok közül képesek kiemelkedni azok, amelyek különleges kompetenciáik révén, magas szinten és folyamatosan képesek új termékek, szolgáltatások, technológiák és rendszerek kifejlesztésére. Ezek a vállalatok lehetnek az egyre kíméletlenebbé váló verseny nyertesei. A további szereplők, az egyetem és a kutatóintézetek, a tanácsadók, a kockázati tőkés vállalkozások és maga az állam, amely megfelelő

gazdasági és társadalmi célkitűzésekkel, helyes politikai célok megvalósításával segítheti elő a vállalatok innovációs folyamatainak előrehaladását. Az egyetemek és kutatóintézetek szerepe is kiemelkedő lehet az innovációs folyamatban, ha a korszerű felfogás alapján tevékenységi körüket a fejlesztésekre, az inkubációra, a tudás disszeminációjára és menedzselésére is kiterjesztik.

Innovatív vállalatok a fenti összefüggések alapján hozhatók létre, amelyre a világon már számtalan példa létezik. A kaliforniai Szilíciumvölgy garázsokban alapított, és azóta világhírűvé vált cégei nyomán az inkubációt lehetővé tevő ipari parkok, egyetemi innovációs és tudásközpontok születtek, amelyek a gazdaság egészére is jelentős hatást gyakoroltak. A tudomány további feladata, hogy az intuitív úton, és többnyire kalandvágyból született kezdeményezések nyomán fel tudja tární azokat az összefüggéseket, amelyek alapján az innovációs folyamatok tervezhetővé és irányíthatóvá válnak a gyorsabb előrehaladás érdekében.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Baracska Z., Velencei J.: Profi stratégia. eMentor Media Hungary Kft, 2011., ISBN: 978-963-88165-7-3
- Berry, S., 2007.: The innovation process, [http://www.innovationexchange.net/the\\_innovation\\_process](http://www.innovationexchange.net/the_innovation_process), 2012., 09.15.
- Carpenter, H. (2010) 25 Definitions of Innovation.  
<http://www.innovationexcellence.com/blog/2010/08/22/25-definitions-of-innovation/>, 2012.08.08.
- Csikszentmihályi, Mihály (1996). Creativity : Flow and the Psychology of Discovery and Invention. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihályi Mihály: Kreativitás – A Flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája. Akadémiai kiadó, Budapest, 2009.
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. [2000]: The dynamics of innovation: from National Systems and „MODE 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy, 29, 2  
<http://www.Innovationstyles.com/isinc/styles/overview.aspx>, 2012.09.14.
- Kiss János [2005] : Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/88/1/Kiss59.pdf>
- Leifer et all., 2000: Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. Harvard Business School Press.
- OECD: Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris, 1997. Korábbi változat: 1993. Magyarul: Oslo Kézikönyv, Miniszterelnöki Hivatal, 1994.
- Pakucs J.- Papanek G. [2002]: A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest



- Porter, M. E: Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1980.
- Psicorp.com: Open Innovation, [http://www.psicorp.com/open\\_innovation/index.html](http://www.psicorp.com/open_innovation/index.html), 2012. 09.15.
- Rothwell, R. [1994]: Towards the Fifth-generation Innovation Process. International marketing Review, Vol.11.No.1.
- Schmookler, Jacob [1966]: Invention and Economic Growth (Cambridge: Harvard University Press)
- Schumpeter, Joseph Alois [1911]: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.

# VÁLLALATOK KÉPZÉSI MAGATARTÁSA

## *COMPANIES' TRAINING BEHAVIOR*

**BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT egyetemi adjunktus**

Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar,  
Menedzsment és Marketing Tanszék

### **ABSTRACT**

In my study I deal with the training activities of companies both theoretical and practical aspects. Today, in my opinion organizations training activities is a necessary and important, and these facts are indisputable. Empirical examination of these topics are now a major research focus of international research institutes, however, this topic has relatively little analysis in our country.

In this study and conference paper is designed to search contact between characteristics of firms' training activity (for example planned, organized and awareness of firms training activities) and the organization's characteristics (business size, technology, ownership structure and life cycles' position).

We examine the pertinence of our hypothesis by structured interviews, we try to explain the fact an we are trying to find an explanation for the analysis of their results. At the end of our study we will refer why additional researches are needed.

### **1. Bevezető gondolatok**

A szervezetekben zajló képzési tevékenység szükségszerűségét és fontosságát napjainkban azt hiszem, nem vitathatjuk. Korunkban az egyik legfontosabb erőforrás a vállalat számára az ember, az ő képességei, készségei, tudása, adott esetben speciális tudása.

Mint ahogyan egy Moerel tanulmányban is olvashatjuk: „egy gyorsan változó környezetben olyan tudásra van szüksége a dolgozóknak, amely a problémák széles körének megoldására teszi őt alkalmassá, ez pedig fontos szerephez juttatja a továbbképzést a munkaerő képzettségének alakításában” (Moerel 2008 p. 157.).

Számos oka lehet annak, hogy egy vállalat képzéseket finanszíroz dolgozói számára. Előfordul, hogy már a felvételt követően oktatáson vesz részt a dolgozó (balesetvédelmi vagy tűzvédelmi oktatások), hogy a munkaköréhez tartozó feladatokat kezdetektől magas színvonalon el tudja látni, vagy a későbbiekben az éppen megváltozott munkaköri követelményeknek kell megfelelnie. Gondoljunk arra az esetre is, amikor akár az egyéni igényekből kifolyólag, akár a munkáltató karriertervezési vagy karrierfejlesztési tevékenysége címén az esetleges jövőben



betöltendő munkakörre készül fel továbbképzés útján a dolgozó. Ez a továbbképzés akár az ösztönzési, megtartási politika része is lehet, különösen, ha a vállalat számára fontos munkavállalóról van szó. Ugyanakkor a valóságban a vállalatok képzési tevékenysége korántsem ilyen tudatos, tervezett és sokrétű, ebben a tekintetben a szakirodalmi leírás igen gyakran eltér a valóságtól, ráadásul sajnos azt kell mondanunk, hogy a vállalati oktatáspolitikák sok esetben nem tükrözik vissza a forrásokban olvasott képzési folyamatok racionalitását. A felsorolt tényezők mind abba az irányba mutatnak, hogy érdemes kutatásaink tárgyává tenni a vállalatok képzési magatartását.

A munkahelyi képzés nem csak annyiban különbözik más képzési formáktól, hogy abban munkavállalóként részesülünk, hanem abban is, hogy azt –épp a fenti célok valamelyike okán– általában a munkaadó finanszírozza, de nem kizárólagosan (azaz a költségeket részben a munkavállaló is átvállalhatja). A vállalati képzések kérdésköre egy nagyon fontos kutatási terület, mivel mint később látni fogjuk, hazánk vállalatai nem fordítanak elegendő időt, energiát és nem utolsósorban pénzt alkalmazottaik képességeinek, kompetenciájának fejlesztésére.

Kutatási témánk egyik elméleti kiindulópontját Gery Becker 1964-ben *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* c. könyvében megfogalmazott emberi tőke elmélet adja, ahol megfogalmazódik az első széles körben ismert modell, amely foglalkozik a vállalati képzés elméleti vonatkozásaival is. Elméletében ennek két típusát különbözteti meg: az általános és speciális képzést. Az általános képzés bármely vállalatnál növeli az alkalmazott termelékenységét, a speciális képzés pedig vállalathoz kötődő ismeretek elsajátítását teszi lehetővé a dolgozónak. Míg az előbbi esetében a munkavállaló a határterméknek megfelelő bért kap, és a képzési költségeket teljes mértékben ő viseli, addig a speciális képzés esetében bére kisebb, mint a határtermék, illetve a képzés költségei és a hozamok is megosznak a két fél között (Becker 1964 p. 11-29.).\*

A vállalati képzéseket egy másik oldalról közelíti meg az emberi erőforrás menedzsment irodalma. Ebből a nézőpontból a képzés a bevezetőben leírt szempontból lesz fontos a vállalat számára, azaz a beillesztést, a munkaköri megfelelést, a motivációt, a jövőbeli karriert szolgálja. Az ún. menedzsment irodalom bemutatását leginkább Armstrong (1999) és Fisher – Schoenfeldt – Shaw (1999) kapcsolódó munkáira építjük. Tudnunk kell azonban, hogy az irodalomban leírt oktatási tevékenység a gyakorlattól nagyon sok esetben messze áll, ezt mind nemzetközi mind pedig hazai empirikus kutatások igazolják\*\*.

---

\* Meg kell azonban jegyeznünk, hogy maga Becker is elismeri, hogy a képzés e két tiszta formája nagyon ritka, a munkahelyi képzések az általános és a speciális elemeket egyaránt tartalmazzák (Becker 1964 p. 18.).

\*\* Részletesebb munkáinkban arra is felhívjuk a figyelmet, hogy már a képzés fogalmát is többféleképpen értelmezhetjük, s nem csak azért, mert számos formája létezik, hanem mert például az oktatás, képzés és fejlesztés fogalmakat is más tartalommal használja a nemzetközi és a magyar szakirodalom.

A vállalat által finanszírozott képzéseket nemzetközi empiriák is széles körben kutatták. A következőkben felsoroljuk azokat a kutatásokat és a bennük vizsgált változókat, amelyek függvényében a munkahelyi képzések jellemző vonásait elemezték, illetve arról is áttekintést adunk, hogy a képzéseket milyen tulajdonságaik alapján tanulmányozták:

- a szervezet mérete, a szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a munkaerő összetétele, a belső munkaerőpiac fejlettsége, a környezet komplexitása (Knoke – Kalleberg 1994),
- a szervezet mérete, szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a dolgozó várható alkalmazási ideje, iparági hovatartozás, ki kezdeményezi a részvételt, képzési hatékonyság értékelése (Frazis – Herz – Horrigan 1995),
- a szervezet mérete, szakszervezetek erőssége és a szervezettség mértéke, a dolgozó várható alkalmazási ideje, iparági hovatartozás, ki kezdeményezi a részvételt, fluktuáció mértéke, a képzés formalizáltsága, képzéssel töltött órák száma, képzési hatékonyság mérése (Frazis – Gittleman – Horrigan – Joyce 1998),
- a képzési kiadások nagysága, a képzéssel töltött napok száma, a képzési igények felmérése, a kezdeményezés módja, a képzési hatékonyság értékelése, az igénybe vett képzési formák, a képzések tartalma (Hegewish – Brewster 1993),
- a képzés gyakorisága, költség és megtérülés elemzése, a szakszervezetek és a termékpiacon versenyző vállalatok hatása (Bassini – Booth – Paola – Leuven 2005).

A legnagyobb volumenű európai adatfelvétel a Continuing Vocational Training Survey (továbbiakban CVTS), amelyet az Eurostat szervezésében végeznek ötévente. Ez az egyetlen olyan adatgyűjtés, ami nemzetközi összehasonlítást tesz lehetővé, részletes statisztikákat mutat be a képzések mennyisége, azok tartalma, azok ráfordításai és például a képzés stratégiája és menedzselésével kapcsolatos témakörben (CEDEFOP 2010 p. 10.)

A CVTS kutatások során a 10 főnél nagyobb vállalkozásokat keresték meg, az adatgyűjtés szempontjai szerteágazóak, itt most csak a főbb kérdéscsoportokat soroljuk fel:

- a képzések támogatási hajlandósága (külön fejezetet szánnak a képzést nem támogató vállalkozások elemzésére)
- folyamatos szakmai képzéseket nyújtó vállalkozások esetében az alábbi adatokat figyelik: résztvevők száma, a képzésre fordított idő, a képzések költségei, a képzések értékelése
- egyéb képzési formákat támogató vállalkozások esetében csak a részvételt mérik (CEDEFOP 2010 p. 105-112.).

A két legutóbbi CVTS kutatásban hazánk is részt vett, a 2005-ben végzett felmérés során 4510 statisztikailag értékelhető kérdőív érkezett vissza (CEDEFOP 2010 p. 120.).



Az egyik kutatás, amelyben lehetőségem volt részt venni az „A felnőttképzés érdekeltségi rendszere” c. T 034249 számú OTKA pályázathoz kapcsolódott. Ez a kutatás 2002-2003 között zajlott, s a Competitio könyvek sorozat első kötete megjelenésének apropóját is a kutatás zárójelentése adta. A kutatás célja az volt, hogy a felnőttképzés különböző aktorainak (egyének, munkaadók, állam) érdekeltségét, motivációit elemezze. Az elméleti megközelítések bemutatásán túl empirikus adatfelvétel is történt, részben kérdőíves, részben pedig strukturált interjúk formájában. A kutatás alapvető hipotézise az volt, hogy a különböző méretű és tulajdonosi szerkezetű vállalatok eltérő jellegű oktatáspolitikai gyakorlatot folytatnak, a hipotézis lényegében megerősítést nyert (Barizsné Hadházi – Polónyi 2004).

A fenti irodalmak megismerése és az empirikus elemzések megállapításai ösztönöztek arra, hogy megpróbáljunk olyan további ismérveket találni, amelyek alapján még pontosabban leírható egy szervezet oktatáspolitikája.

Ilyen új elemzési szempont lett a vállalkozásnál alkalmazott technológia jellege és a vállalkozás életgömbjében elfoglalt helye. Ez utóbbi szempont szerinti elemzésre csupán egyetlen példát találtunk a szakirodalomban, mégpedig Miller 1985-ben „Oktatási fókusz a szervezetek életciklusában” című tanulmányát (Miller 1985 p. 23-26.).

## **2. A vállalatok képzési magatartását bemutató kutatás**

### **2.1. Kutatási kérdés és módszertan**

Az elméleti és az empirikus irodalom elemzése, illetve a saját korábbi kutatási eredményeink alapján a kutatási kérdésünk a következő: „Hogyan befolyásolja a vállalati oktatáspolitikát a vállalat mérete, iparági hovatartozása, tulajdonosi struktúrája és az életgömbjében való elhelyezkedése?”

A kutatási kérdésben meghatározott ismérvek alapján a következő dimenziók mentén elemezzük a vállalatok oktatáspolitikai sajátosságait:

- a vállalkozás mérete (mikro-, kis-, közepes- vagy nagy vállalkozások)
- a vállalat tulajdonosi struktúrája (tisztán külföldi tulajdonban lévő, vegyes tulajdonban lévő, tisztán magyar (magán) tulajdonban lévő, illetve állami tulajdonban lévő)
- a vállalat iparági hovatartozása (hagyományos iparágban működő vállalkozás, technológiát átvevő vállalkozás, vezető technológiát felhasználó vagy technológiai úttörő vállalkozás)
- a szervezet életgömbjében való elhelyezkedése (újjonnan alapított vállalkozás, növekedés szakaszában lévő vállalkozás, érettség/stabilitás szakaszában lévő vállalkozás, illetve hanyatló fázisban lévő vállalkozás)\*.

\* Mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy a fenti dimenziók valószínűleg eltérő mértékben hatnak a vállalatok képzési politikájára. Az eddigi empirikus kutatásaink alapján úgy tűnik, leginkább a vállalat mérete, a tulajdonosi struktúrája, illetve az alkalmazott technológiáé a fő szerep, míg másodlagos dimenzióknak tekinthető az iparági hovatartozás, az életgömbjében való, illetve regionális elhelyezkedés.

Az oktatási tevékenységet a következő metszetek szerint vizsgáljuk:

- az oktatáspolitikai tervezettség: ez alatt azt értjük, hogy a vállalat képzési tevékenysége ad hoc jellegű, vagy pedig részben, illetve egészében tudatosan tervezett folyamat-e;
- az oktatáspolitikai szervezettség: ennek kapcsán azt elemezzük, hogy milyen szervezeti keretek segítségével valósul meg a képzés, azaz hozzárendelhető-e az emberi erőforrás fejlesztési funkcióhoz egy ilyen tevékenységgel felruházott munkakört betöltő személy, vagy akár egész csoport, vagy szervezeti egység feladata ezt betölteni;
- az emberi erőforrás fejlesztés célja szerint: a kérdés arra fókuszál, hogy a cégek képzései milyen céllal valósulnak meg: ez lehet ösztönzési, megtartó vagy karrierfejlesztési cél;
- a képzési tevékenység finanszírozási oldaláról: itt a képzésre fordított kiadások nagyságát elemezzük, mégpedig az éves árbevétel, illetve az éves személyi juttatások arányában;
- működik-e a képzés tekintetében a hatékonyságmérés: azaz megvalósul-e az ellenőrzés a képzési folyamat lebonyolítása után, amelyből kiderül, hogy a résztvevők mennyire elégedettek, vagy eredményesen zárták-e a képzést, illetve, hogy ez milyen eredményekkel jár vagy járt a vállalat számára;
- a képzés milyen formái vannak túlsúlyban: a kérdés az, hogy adott típusú szervezetben milyen képzési forma dominál a következők közül: iskolarendszerű képzés, iskolarendszeren kívüli képzés, vállalaton belüli képzés, esetleg más egyéb.

A kutatás módszertanát tekintve alapvetően kvalitatív kutatás, amely alatt azt értjük, hogy a megfigyelhető tények jelentős része numerikusan nem kifejezhető és a kutatáshoz nem is szükséges minden tényt számokban kifejezni. Kutatásunk továbbá induktív jellegű, azaz az egyes esetekből próbálunk következtetéseket megfogalmazni az általánosítani. Felhasználjuk továbbá a már említett OTKA kutatás kérdőíveit és esettanulmányait. A kérdőíves elemzés 52 vállalat adatain alapult, továbbá 8 részletesebb strukturált interjú is készült, ezekből esettanulmányok készültek. Az esettanulmányok rendszerezett információgyűjtést és mélyebb vizsgálatot tesznek lehetővé, mint önmagában a kérdőíves kutatás, teljesebb képet adhatnak a vizsgált jelenségekről, miközben azt is előrevetítik, hogy mit lenne érdemes még vizsgálni a jövőben. Hangsúlyozni szeretnénk továbbá, hogy kutatásunk az adatok másodlagos elemzésén alapszik: a hipotézisek helytállóságát az ún. kritikai forráselemzés módszerével próbáljuk bizonyítani, azaz a korábbi adatokat és eseteleírásokat elemezzük újra a fenti dimenziók mentén.

Elemzéseink alapját tehát a „Felnőttképzés érdekeltségi rendszere” című OTKA pályázat keretein belül készült esettanulmányok adták, melyeket Kun András készített 2003-ban (Kun 2004 p. 106-130.).



## **2.2. Kutatási eredményeink**

### **2.2.1. A vállalati méret dimenzió**

A vállalat mérete szerinti elemzések során a megfogalmazott hipotézisünket csak részben tudtuk az esettanulmányokkal alátámasztani: első hipotézisünk így hangzott: a vállalati méret alapvetően meghatározza a vállalatok képzési magatartását. Kutatásunk során megbizonyosodtunk arról, hogy a nagyvállalati csoport kivételével a méret növekedése egy fejlettebb (tudatosabb, tervezettebb, szervezettebb és komplexebb) oktatási tevékenységgel jár együtt. A nagyvállalatok esetében azonban a helyzet bonyolultabb, itt az alkalmazotti létszámon túl az iparág, az alkalmazott technológia is hatással van arra, milyen a cég képzési magatartása. Mindezek ismeretében téziseink a következők:

A kisebb méretű vállalatok képzésre irányuló tevékenységéről elmondhatjuk, ahhoz, hogy alkalmazottaik munkaköri feladataikat el tudják látni, kénytelenek képzést finanszírozni, sok esetben törvényi előírás nyomán, ebből kifolyólag többségében iskolarendszerű képzésről lehet szó, vagy pedig betanító jellegű oktatásról, sajnos amennyiben lehetséges, még ezeket sem támogatják, inkább a kiválasztási folyamatban törekednek érvényesíteni a munkakörspecifikáció szempontjait. Ha a fentiekén túl az alkalmazottak képzésben vesznek részt, akkor az ad-hoc jellegű, nem tudatos, az anyagi támogatás ritka (ennek legvalószínűbb oka, hogy a vállalkozás emberi erőforrás menedzsment tevékenysége is alacsony színvonalú, a képzés kívül esik a vezetőség hosszú távú tervein, mind tervezés, mind megvalósítás, mind pedig ellenőrzés szintjén).

A közepes méretű vállalatok oktatási gyakorlata tudatosabb, viszont a tervezés továbbra sem jellemző, ténylegesen az oktatási kiadások korlátozására törekszenek, a képzéseknek inkább ösztönző szerep jut és a képzési hatékonyság vizsgálata még ebben a csoportban sem jellemző.

A nagyvállalatok esetében önmagában az alkalmazotti létszám nagysága nem hozza meg a fejlettebb képzési magatartást a vártnál sokkal árnyaltabb a kép, s a vállalati méreten túl más dimenziókat (pl. iparág, tulajdonosi szerkezetet) is figyelembe kell vennünk.

### **2.2.2. A vállalat alkalmazott technológiája szerinti dimenzió**

A vállalatnál alkalmazott technológia esetében hipotézisünkben azt állítottuk, hogy az alkalmazott technológia jellege jelentős hatással van a szervezetek képzési magatartására. Legfontosabb megállapításaink a következők:

A technológiai úttörő és a vezető technológiát felhasználó vállalkozások tudatos és szervezett oktatáspolitikai tevékenységet valósítanak meg, stratégiai szemléletmód jellemzi őket, átgondolt finanszírozás és hatékonyságmérés kíséri képzéseiket.

A technológia-átvevő vállalkozások fejlesztési tevékenysége kisebb költségvetésre épül, különösen nagy figyelmet fordítanak az átvett technológia betanításának, de befektetési célú képzési tevékenységük alacsony szintű.

Az alkalmazott technológia szempontjából hagyományosnak számító szervezetek oktatáspolitikája alacsony szintű, ad-hoc jellegű, ha mégis megvalósul, akkor alacsony ráfordítások és főleg a követő, kötelező jellegű képzések jellemzik.

### **2.2.3. A vállalat tulajdonosi struktúrája szerinti dimenzió**

A szervezetek tulajdonosi struktúrája szerinti dimenzió mentén azt fogalmaztuk meg hipotézisünkben, hogy azon szervezetek képzési magatartása lesz aktívabb, amik multinacionális vagy külföldi tulajdonban vannak, s minél nagyobb a hazai tulajdonosok aránya a tulajdonosok között, annál kevésbé lesz a képzés tudatos és tervezett. Az esettanulmányok elemzése azt mutatta, hogy a vizsgált cégek képzési tevékenysége egybeesik hipotéziseinkkel, bár minden vállalati csoportban voltak egyedi eltérések. Ez utóbbiakra több magyarázatot is kaptunk: akár azt, hogy a cég tevékenységi köre nem igényel fejlett képzési tevékenységet, akár azt, hogy a vezetők korábbi rossz tapasztalatok alapján nem finanszírozzák alkalmazottaik képzését, de akár azt is, hogy a külföldi tulajdonos alapító szándékai között nem szerepel jelentős mennyiségű dolgozói képzés. Legfontosabb következtetéseink:

A multinacionális vagy külföldi tulajdonban lévő vállalatok emberi erőforrás fejlesztési tevékenységére tudatos tervezés és szervezés jellemző, átgondolt finanszírozáson, illetve költség-racionalizáción alapszik (a dolgozói kezdeményezést abban az esetben támogatják, ha ez számukra is előnnyel jár). A képzési tevékenység kontrollja is megvalósul (ellenőrzik az eredményességet, hatékonyságot, pl. ráépülő teljesítményértékelő rendszerrel), illetve a képzésekben kisebb arányt képvisel a formális iskolarendszerű képzés.

A vegyes és a tisztán magyar (magán) tulajdonban lévő vállalkozások fejlesztési tevékenysége abban az értelemben tudatos, hogy inkább korlátozó jellegű, főleg ösztönzési és megtartási célokat szolgál, az anyagi támogatás szerényebb mértékű, ugyanakkor a hatékonyság mérése gyakran elmarad.

A magyar állami tulajdonban lévő vállalat képzési tevékenységének jellemzője a formális tervezés, de a tervezés hatékonysága sok esetben megkérdőjelezhető (a szervezet számára nem feltétlenül nélkülözhetetlen/szükséges a finanszírozott képzés). A képzés főleg ösztönzési, megtartási célokat szolgál. Jellemző még: a kontrol majdnem teljes hiánya, hatékonysági szempontok nem érvényesülnek, illetve a formális, iskolarendszerű képzések vannak túlsúlyban.

### **2.2.4. A vállalat életgömbén elfoglalt helye szerinti dimenzió**

Elemzéseink során négy szakaszra tagoltuk a vállalati életgömbét (életpálya kezdete/alapítás, növekedés, érettség és stabilitás, illetve hanyatlás), ezek mentén próbáltuk hipotézisünk helytállóságát vizsgálni. Hipotézisünk szerint a vállalat életgömbén elfoglalt pozíciója jelentősen befolyásolja a szervezet képzési magatartását. Az életpálya kezdeti és a hanyatló szakaszában ugyan nem sikerült vállalatot elemeznünk, de racionálisan elfogadhatjuk, hogy ezen két szakaszban nem a dolgozók továbbképzése áll a vezetők és tulajdonosok döntési fókuszában. A



növekedési és az érettség/stabilitás szakaszában eredményeink azt támasztják alá, hogy az életpálya csúcsa felé haladva egyre inkább tudatos, tervezett, szervezett és komplex lesz a vállalat képzési magatartása.

A növekedési szakaszban kialakul az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezeti egység, amely már többé-kevésbé tudatos oktatáspolitikai tevékenységet valósít meg. Ebben a fázisban kezdenek formálódni azok az eljárások, módszerek, amelyeket a szervezet később a dolgozók képzése során alkalmazni fog. A vállalat feltérképezi a képzési piacot, s próbálja az igényeinek leginkább megfelelő oktatási módszereket megtalálni. Az oktatásba bevont dolgozói kör is egyre szélesebb lesz. Bár még korlátozott a részvételi lehetőség (inkább a vezető alkalmazottakat érinti) és a rendelkezésre álló forrás egyaránt. Az oktatás iránti igény talán ebben az életpálya szakaszban a legfontosabb, hiszen ez bizonyos értelemben a fejlődés, a növekedés forrása is lehet.

A legintenzívebb oktatáspolitikai tevékenységet az érettség és a stabilitás szakaszaiban tapasztaljuk, főleg ez utóbbiban, mivel itt már a források, a struktúra, a külső és belső hatékonyság abba az irányba hatnak, hogy az emberi erőforrásokat kiemelt tényezőként kezeljék, s belátják, hogy a hosszú távú siker kulcsa az emberi tényezőben rejlik. A vállalati képzések szinte minden formája megjelenik, az oktatáspolitikai szervezetté és tudatossá válik, s az erre fordított kiadások is ebben a szakaszban a legjelentősebbek. A résztvevők köre a vállalat minden hierarchikus szintjére kiterjed és ebben az életciklusban megjelenik a képzés hatékonyságának értékelése is.

### 3. Zárszó

Körbejártuk munkáltatói képzéseket az emberi tőke elmélet oldaláról és a menedzsment irodalom szemszögéből is, annak prezentálására, hogy felhívjuk az olvasó figyelmét arra, miszerint a cégek képzési tevékenységének valós képe valahol a kettő között van abban az értelemben, hogy a szervezetek csak kevés esetben (bizonyos vállalati jellemzők és feltételek megléte mellett) tekintik beruházásnak dolgozók képzését (itt jelenik meg az emberi tőke szemlélettől való eltérés). Ugyanakkor a vizsgált cégek magatartása a menedzsment irodalomban leírt magatartásnak sem felelt meg (ami mégis megerősíti ezt a képzési magatartást az az innovatív technológia alkalmazása, a külföldi tulajdonos megjelenése, vagy pedig a vállalati életgörbén való előrelépés).

Érdemes felhívni a figyelmet arra is, hogy valószínűleg bármilyen körben végzünk is kutatásokat ezen a téren, mindig lesznek egyéni különbségek, olyan egyedi vállalati sajátosságok, amelyek az átlagos vagy általános tapasztalatoktól elterelnek az adott vállalat képzési magatartását, mintahogyan erre kutatási eredményinkben is láttunk példát. A kutatás jelenlegi fázisában további vizsgálatokra van szükség. Ennek okát a következőkkel magyarázzuk:

Korlátozottak maradtak egy-egy esetben téziseink amiatt, mert nagyon szűk minta állt rendelkezésünkre hipotéziseink helytállóságának igazolására. Azokban

az esetekben, ahol adott vállalati csoportban nem állt rendelkezésre esettanulmány mindenképpen érdemes újabb vizsgálatokat végrehajtani.

Érdemes a mintát időben is előrébb helyezni: azaz frissíteni az esettanulmányokat, hiszen az elmúlt közel 10 évben megváltozhatott a szervezetek képzési magatartása. Azt várhatnánk, hogy ennyi idő alatt előrelépés történt e téren, ugyanakkor a lezajlott válság miatt úgy véljük ez nem következett be, sőt: néhány esetben még az eddigi eredmények is romlani kezdtek.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London
- Barizsné Hadházi, E. – Polónyi, I. (szerk.) (2004): *Felnőttképzés, Vállalati képzés, Competitio Könyvek 1.*, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen
- Bassini, A. – Booth, A. – Brunello, G. – Paola, De M. – Leuven, E. (2005): *Workplace Training in Europe*, IZA (The Institute for the Study of Labor), Bonn, Discussion Paper No. 1640.
- Becker, G. S. (1964): *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education, National Bureau of Economic Research, New York
- CEDEFOP (2010): *Employer-provided Vocational Training in Europe*, Luxembourg
- Fisher, C. D. – Schoenfeldt, L. F. – Shaw, J. B. (1999): *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Frazis, H. – Gittleman, M. – Horrigan, M. – Joyce, M. (1998): Results from the 1995 Survey of Employer-Provided Training In: *Monthly Labor Review*, 1998/6. szám. pp. 3-13.
- Frazis, H. J. – Herz, D. E. – Horrigan, M. W. (1995): Employer-Provided Training: Results from a New Survey, *Monthly Labor Review*, 1995/5. szám. pp. 3-17.
- Hegewish, A. – Brewster, C. (1993): *European Developments in Human Resource Management*, Kogan Page, London
- Knoke, D. – Kalleberg, A. L. (1994): Job Training in U.S. Organizations In: *American Sociological Review*, 1994/4. szám. pp. 537-546.
- Kun, A. (2004): A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján In: Barizsné Hadházi, E. – Polónyi, I. (szerk.): *Felnőttképzés, Vállalati képzés, Competitio Könyvek 1.*, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen
- Miller, H. G. (1985): Educational Focuses in Organisational Life Cycles In: *Journal of European Industrial Training*, 1985/6. szám. pp. 23-26.
- Moerel, H. S. J. (2008): Tudásszerzés és ágazati képzés In: Makó, Cs. – Moerel, H. – Illésy, M. – Czizmadia, P. (szerk.): *Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban, A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései*, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Competitio könyvek 6., pp. 175-192.





# **A SZELLEMI TŐKE ÉS AZ INNOVÁCIÓ KAPCSOLATA – A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A VERSENYKÉPESSÉGBEN**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND  
INNOVATION - THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT  
COMPETITIVENESS*

**BÁCSI JUDIT PhD hallgató,**  
Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**BOGA-POHL PATRICIA PhD hallgató**  
Nyugat-magyarországi Egyetem, Széchenyi István Doktori Iskola

## **ABSTRACT**

None of any small or medium business, not even an enterprise could question the necessity of innovation during their daily fight with competition. Changing customer needs, quality-sensitive markets, pressure by competitors and many other factors require continuous innovation and novelties. Catching up competitors and holding actual market position could seen as hard missions, but definitely not impossible. Companies recently become to use a new and invisible resource, which has a never experienced value. This is called intellectual property or knowledge property, which used to be appear in companies as a part of innovation process.

This paper is supposed to give a comprehensive overview of Hungarian small and medium business innovation situation and possible development, focusing intellectual properties' and knowledge management's significance. The analyzes use previous researches, statistic reports (KSH) and studies as basis. The target is to analyze the Hungarian small and medium business sector ("KKV") potential chance in knowledge management for further development, its actual utilization level. By doing this, we would like to draw attention of KKV-s and other companies to potential in knowledge and its utilization.

## **1. Bevezetés**

Az elmúlt évtizedek alatt bebizonyosodott, hogy a globális versenyben a siker egyik legfontosabb kulcsa az innovációban rejlik, és alkalmazásával a szegény, elmaradott országok is fejlett, versenyképes országokká válhatnak. A magyar gazdaság is abban az esetben tud stabil növekedési pályára állni, ha megfelelő szerepet



kap az innováció. Ez az értékteremtő folyamat hozzájárul majd ahhoz, hogy a nemzetközi versenyben sikereket érjünk el, és Magyarország a növekedés útjára lépjen.

A gazdálkodó szervezetek nyereség érdekében folytatott tevékenysége célját tekintve nem változott alapvetően az elmúlt időszakban, azonban az igény kielégítési folyamatban betöltött szerepük jelentősen módosult. A növekvő piaci és szervezeti méretek, a vállalati kiszervezésekkel és felvásárlásokkal járó tudásvándorlás, a szervezetek közötti és a szervezeten belüli hálószerű interakciók, az elektronikus üzletvitel terjedése valamint a társadalmi környezet változásának dinamikája mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezetek életében egyre fontosabb szerepet töltsön be a tudás kezelése és hatékony felhasználása, amellyel komolyan foglalkozni kell. A szervezetek igénye egyre inkább nő a professzionális szellemi tőkével bővített szolgáltatások iránt. Látható, hogy a mai vállalatok piaci értékének nagyobb részét nem is a könyv szerinti értékük adja, hanem az egyéb „láthatatlan” értékek, mint pl. a szellemi- ill. tudástőke. A szellemi tőke a vállalat egész szervezeti működését képes dinamizálni.

A cikk rövid terjedelme nem teszi lehetővé sok számszerű adat ismertetését, ezért a tanulmányban inkább az összefüggésekre és megállapításokra helyeztük a fókuszpontot. A tanulmányban szereplő adatok megalapozásában korábbi kutatási eredményeinkre támaszkodtunk.

## **2. Innovációs tevékenység bemutatása**

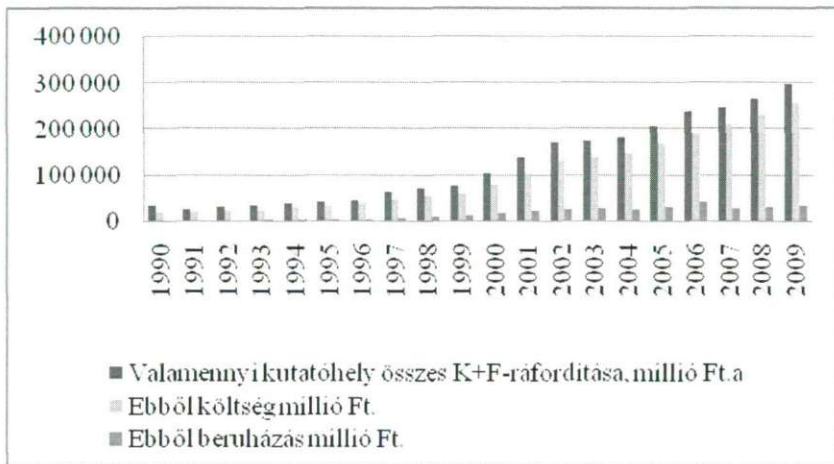
A magyar kkv szektor innovációs tevékenységét folyamatos hullám-hegy és hullám-völgy jellemzi, melyet csak tetőz, hogy az európai országok viszonylatában is jelentős a lemaradásunk.

Annak érdekében, hogy a magyar vállalkozások innovációba fektetett beruházásai hosszú távon megtérüljenek, stabil és kiszámítható környezetre van szükség. (Havas-Nyiri, 2007) Az elmúlt évek beruházási ráfordítás értékét vizsgálva (1. ábra) megállapítható, hogy jelentős változás nem történt e tekintetben. Nemi növekedés ugyan megfigyelhető, de a növekedés nem kielégítő. 2007-ben például a beruházások összege 33%-kal csökkent, míg a költségek 11%-kal nőttek. Az összes ráfordításból 86,4%-ot (212,4 milliárd Ft) a K+F működési költségei tettek ki, 11,4%-ot (28 milliárd) a beruházások, a maradékot (5,3 milliárd) pedig az államháztartásból származó a megfigyelt kutató-fejlesztő helyeken kívül felhasznált pénzeszközök alkották. 2009-ben a K+F működési költségei 259 milliárd forintra változtak és a beruházásokra 35 milliárd forintot fordítottak. Ahhoz tehát, hogy a K+F tevékenység javulni tudjon, szükséges a beruházások részarányának javítása.

Magyarországon 2009-ben a gazdasági válság ellenére a kutatás-fejlesztési tevékenység a korábbi éveknél dinamikusabban fejlődött a rendelkezésre álló ráfordítás- és létszámadatok mérve. Úgy tűnik, egyre több vállalkozás ismeri fel az innovációban rejlő lehetőségeket, és ezzel együtt a túlélés lehetőségét. Ami a ráfordítások GDP-hez viszonyított arányát (2. ábra) illeti 1990 óta a legmagasabb

arányt (1,15%) 2009-ben produkáltuk, mely még mindig jelentősen alatta marad az EU lisszaboni stratégiájában megjelölt 3%-nak.

**1. ábra: Kutatás-fejlesztés ráfordításai, beruházások**  
**1. illustration: R&D expenses and investments**



*Forrás: saját készítés KSH adatokat alapul véve*

**2. ábra: K+F ráfordítás a bruttó hazai termék (GDP) százalékában**  
**2. illustration: R&D expences in GDP percentage**



*Forrás: saját készítés KSH adatokat alapul véve*



A K+F ráfordítások növekedésének üteme a hosszú távú tendenciát tekintve, az utóbbi években jelentősen felgyorsult. A változás átlagos üteme azonban nem egyenletes. Ha az innovatív vállalkozások megosztását tekintjük végig, akkor megállapítható, hogy az esetek kb. 50-60%-ban a nagyvállalatok járnak élen, míg őket követik 30-32%-kal a közepes, majd 15-17%-kal a kisvállalkozások. A magyar export, döntő többségét is a nagyvállalatok hajtják végre. A kkv szektor részese-dése kb. 20-25%-ot tesz ki. Ezen belül is leginkább középvállalkozások jelesked-nek, s csak őket követik a kisvállalkozások.

A nemzetközi összehasonlító adatok tanúsága szerint a magyar vállalkozások innovációs tevékenységének intenzitása messzemenően elmarad a legtöbb EU tag-országban mért szinttől. Az esetek többségében, ha a magyar vállalkozások inno-vációra adják a fejüket, jellemzően megállnak egy – általában termék – folyamat bevezetésénél, és akkor is leginkább a már másnál bevált stratégiákat és fejleszté-seket ültetnek át saját vállalkozásukra formálva.

## **2.1. Innovációs nehézségek a vállalkozások életében**

A magyar vállalati innovációkat, az akadályozó illetve az előmozdító tényező-ket már számos kutatás vizsgálta. Az esetek többségében az első helyre majdnem minden esetben a pénzügyi források hiánya valamint az innovációk magas költsége került. Ez összefüggésben áll a piaci lehetőségek hiányával, hiszen jelentősen korlátozza a megtérülést és így a finanszírozási forráshoz jutást. A vállalkozások drágán jutnak kölcsönökhöz, és lassan, nehézkesebb a külső tőke bevonása is.

A finanszírozási gondok és a szűk kereslet miatt a cégek nehezen tudnak a ked-vező megtérülés esélyével forrásokat szánni a kockázatos innovációkra. Bár pályá-zati és állami támogatások sok esetben rendelkezésre állnak, például a kockázati tőkebefektetők még hiányoznak a palettáról. (Pál, 2010).

A piacra lépés fontos korlátja még az állami beavatkozások hiánya a verseny élénkítésében, valamint az adminisztratív költségek magas szintje.

Problémát jelent továbbá, hogy hiányoznak a hosszú távú gazdaságfejlesztési stratégiák, és nincsen olyan TTI (Technológia, Tudomány, Innováció) politikai stratégia sem, mely összehangoltan működne. Ezt csak tovább tetőzi, hogy kiszá-míthatatlan a kormányzat szabályozása, valamint az, hogy nincsen meghatározott fejlődési irány melyet követni lehetne. Mindehhez hozzáadódik a K+F+I (kutatás–fejlesztés–innováció) folyamatok saját bizonytalansága és ezek a tényezők már együtt komolyan elgondolkoztatják a vállalkozásokat, hogy érdemes-e erőforráso-kat fektetniük a K+F+I tevékenységekbe.

Az innovációs tevékenységen tanakodó cégeknek tovább szegi a kedvét, ha a magyar pályázati rendszerre gondolnak. Az esetek többségében ugyanis bonyolult és szinte teljesíthetetlen pályázati kiírásokkal találkozhatnak a vállalatok, mely erő-sen korlátozza a versenyt. Az államnak komoly változtatásokat kell eszközölnie annak érdekében, hogy mindenki lehetőséget kapjon az innováció megvalósítására (Világgazdaság (2011)).

Innovációt és K+Felképzelhetetlen szaktudás és „kooperáció” hiányában. Ami az EU-ban elfoglalt helyünket illeti a kooperáció tekintetében az átlagnál kedvezőbb a státuszunk, kivéve az államháztartási kutatóintézetek esetében, akik sajnos nem játszanak nagy szerepet a magyar K+F és innovációs tevékenységben. A kooperációs lista elején a beszállítók állnak, akikkel gyakori az együttműködés, őket követik a vevők, és csak ez után következnek a felsőoktatási intézmények és egyéb kutatóhelyek.

Magyarországon a vállalkozások, egyetemek/főiskolák és kutatóintézetek közötti együttműködés szerkezeti adottságai kedvezőtlenek, melynek egyik oka, hogy a vállalkozások keveset költenek külső K+F megbízásra, a K+F szervezetek pedig szétaprózottak, s egy jelentős részük inkább tudomány, mint innováció-orientált. (Havas-Nyiri, 2007). A kutatási területeket illetően, bár jelentős elmozdulás tapasztalható az elmúlt tíz évben, de kutatásaink az esetek többségében elaprózódnak és nem teremődnek meg a tudástranszfer feltételei. Az interszektorális és nemzetközi kutatói mobilitás még alacsony szintű. Hiányzik az egyetemi, akadémiai háttér a megfelelő kutatói mobilitáshoz, valamint ahhoz, hogy a tehetséges magyar kutatók külföldről hazatérjenek. Ezen felül a kutatásokhoz szükséges műszerállomány is fejlesztésre szorul, hiszen még mindig jelentős a lemaradásunk a modern kutatási infrastruktúra területén. Magyarországon tehát alig figyelhető meg a szakemberek mozgása, állásváltogatása, ami a fejlett országokban a tudás terjedésének fontos formája (Borsi, 2004).

A tudás a vállalatok egyre fontosabb erőforrásává vált, ezért tudatos megoldásokkal kell törekedni a szervezeti tudásban rejlő lehetőségek hatékony kihasználására.

### **3. A szellemi tőke és a tudásmenedzsment hatása a vállalati versenyképességre**

A személyes tudás, a szervezeti kultúra a szervezet intellektuális vagyontárgyai, a tudástőke megfoghatatlan kincs. Míg egy irodai számítógép besorolható a tárgyi eszközök közé (érték, amortizáció), addig a tudás az emberek elméjében keletkezik, amelyeket nemcsak dokumentumokban (amelyek nem is képesek visszaadni az adott szakember ismereteit, szakértelmét) őriznek a cégek, hanem a szervezeti rutin részeként, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva jelenik meg.

A cégeknek nagyobb figyelmet kellene fordítaniuk az emberi tőkével kapcsolatos költségek növelésére is (amely nem jelenik meg a könyvelésben), és ezzel párhuzamosan a vállalati haszon teljes körű számbavételére, amely hozzájárulhat versenyképességük javításához. A cél elsősorban nem tudás birtoklása, egyértelműen az alkalmazotti tudás használata során kerülhet a vállalkozás versenyelőnybe a piaci társakkal szemben. A tudás kezelésére irányuló tevékenységeket többféle megoldással tudják támogatni: technológiai-informatikai, HR vagy szervezeti megoldásokkal.

Napjainkban a műszaki berendezések illetve szoftver eszközök beszerzése valamint használata általános, míg a tudáselemek a vállalatok számára kevésbé konk-



rétan meghatározhatóak, jellemezhetőek. Az alkalmazotti tudás, készség, képesség jelentős differenciáló tulajdonsággal bírhat egy vállalkozás esetében, amit a fel erősödött verseny tovább mélyített.

Minden szervezeti egység alapvető feladata, hogy megkeresse és maximálisan ki is használja a keretein belül felhalmozott ismereteket. Éppen ezért a lehetőségekhez mérten egyre több kkv vásárol új vagy jelentősen továbbfejlesztett árut, szolgáltatást, gépet, berendezést, számítástechnikai eszközt, gyártási, logisztikai, szállítási, terjesztési módszereket vagy technológiai és egyéb folyamatok támogatására szolgáló tevékenységeket. Ezeken kívül egyre elterjedtebb a szakirányú képzések, tréningek elsajátítása is melyre az EU támogatások is lehetőséget biztosítanak. A szervezési-szervezeti innovációt (minőségmenedzsment, ellátási lánc menedzsment, oktatás, képzés, emberi erőforrás fejlesztés, tudástőke, dolgozói motiváció növelése, Cafetéria, partnerség) illetően is változások tapasztalhatóak, hiszen napjainkban ennek fejlesztése is szinte elengedhetetlen. Mindezek mellett a marketing-innováció (értékesítés- ösztönzés, online marketing, benchmarking) is úttörővé vált, hiszen az értékesítés növelése érdekében, főleg egy vállalkozás indulásakor ez elengedhetetlen.

Az eljárásokra vonatkozó újításokban egyre nagyobb szerepet képvisel az együttműködés is, mely a tudás megosztásának fontos részét képezi. Bár kooperációs tevékenység úgyszintén a nagyvállalatoknál valósul meg leginkább,- akik egyetemek, főiskolák segítségét kérik a sikeres adaptáció érdekében-, de a várt eredményekhez képest még mindig elenyésző a számuk. A kkv-k jellemzően még a felső vezetés támogatásában, a magasan képzett alkalmazottak számában és a vevőkkel való szoros együttműködésben hisznek. Csak ezek után jöhet szóba más tanácsadók (főiskolák, egyetemek) igénybevétele (Pál, 2010).

Az innováció teljes folyamatát tekintve a kezdeti szakasz után azonban megnövekedik az interperszonális (pl. szakemberek közötti véleménycsere) kommunikációs csatornák jelentősége: az egyének leginkább az ezeken a csatornákon érkező információk alapján döntenek az adaptálás mellett, vagy ellen. (Csizmadia, 2009)

A tudás megszerzésének másik jelentős csatornái lehetnek a kutató-fejlesztő helyek, melyek száma nemzetközi összehasonlításban alacsonynak mondható Magyarországon. Az 1000 foglalkoztatottra vetített számuk alig haladja meg az OECD átlag felét (Havas-Nyiri, 2007). Bár számukban folyamatos növekedés figyelhető meg, jelentős a lemaradásunk az európai társainkhoz képest. A magyar vállalkozások a kutatók kicsivel több, mint egyharmadát foglalkoztatják teljes munkaidőben, mely arány jelentősen elmarad az OECD 50% fölötti arányától. A magyar kutatók elsősorban a kedvezőbb munkafeltételeket (anyagi biztonság, megfelelő használati eszközök) keresve mennek külföldre.

Ikujiro Nonaka és Hirotaka Takeuchi (1995) japán szerzőpáros az alábbiakban határozta meg a tudás keletkezésének, mozgási irányainak lehetséges módjait egy közösségen belül.

### 3. ábra: Nonaka-mátrix

#### 3. illustration: Nonaka matrix

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás	Internalizáció	Kombináció

Forrás: Nonaka-Takeuchi (1995)

- Tacit tudásból tacit tudás: amikor egy személy közvetlen módon megosztja ismereteit egy másik személlyel, azaz közvetlen emberi kommunikáció.
- Explicit tudásból explicit tudás: amikor valaki a létező, dokumentált tudásból új, dokumentált ismeretet hoz létre.
- Tacit tudásból explicit tudás: amikor valaki rögzíti, ezáltal átalakítja személyes tudását explicit, dokumentált tudássá.
- Explicit tudásból tacit tudás: rögzített, dokumentált ismeretek felhasználása új összefüggések felismerése vagy ismeretek létrehozása céljából.

A tudásmenedzsment egyik elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása. A személyiségbe burkolt kimondatlan tudás a megfogalmazás (rögzítés, kodifikálás, rendszerezés) révén válik a másik ember számára információvá, amit aztán újra és újra hasznosítani lehet.

A tudástőke három alkotóeleme a következő:

- Emberi erőforrás (human knowledge assets), ez az alkalmazottak képességeit és tapasztalatait foglalja magába.
- Strukturális tudás (structural knowledge assets), ez a vállalat működésével kapcsolatos mintákat, eljárásokat, módszereket takarja.
- Piaci tudás (market knowledge assets), ez a vállalat termékeit, szolgáltatásait, illetve az ügyfelekkel, partnerekkel és szállítókkal kialakított kapcsolatokat és azok minőségét jelenti.

A tudásmenedzsment gyakorlati hasznosítása több ponton tetten érhető a gazdaságban. Az a társaság, amelyik naprakész ismeretekkel bír a partnerek és a versenytársak termékeiről és szolgáltatásairól, képes nyomon követni elemzésekkel a vásárlói elégedettséget és igényeket, jobb piaci kilátásokkal rendelkezik versenytársainál.

A vállalkozás számára elsődleges fontosságú, hogy a piacon új fogyasztókat keressen, illetve olyan innovatív terméket vagy szolgáltatást fejlesszen ki, melyhez az alkalmazottai tudására épülő szellemi erőforrásokat hasznosítani tudja. Ezek a kompetenciák a gyors reagálás eszközével az üzleti folyamatai és minőségi változások folyamatos követésére teszi alkalmassá.

Ezeket a szakembereket tudásmunkásoknak is nevezhetjük, ők a tudásukat folyamatosan megújítani képes szakértők, a hozzáadott értéket termelik, és a menedzsment részéről a korábbiaktól eltérő motivációs megoldásokat igényelnek. Napjaink-



ban előtérbe került a hasznosításuk, ennek innovatív módja az ún. tudásintenzív szervezetekkel való kapcsolattartás. Ezek újszerű vezetési-szervezési megközelítést igényelnek, mivel alkalmazottai tudást értékesítenek más vállalatok számára.

Napjainkban számos információtechnológiai eszköz támogatja a vállalatok ilyen jellegű kezdeményezéseit, ilyen értelemben azt mondhatjuk, hogy a tudásmenedzsment olyan szoftverek és szolgáltatások használatát jelenti, amelyek növelik egy vállalat termelékenységét azáltal, hogy összegyűjtik és megosztják a megfelelő tudást a megfelelő emberek között, és mindezt a megfelelő időben teszik.

„A gazdasági szereplőket már információszolgáltatási tevékenységükben is az önérték vezeti. ...Az hogy, ki, mikor, milyen célból, milyen pozícióból szolgáltat, publikálta az információt legalább olyan fontos, mint maga az információ. A gazdasági információk „önbeteljesítő jóslat”-ként funkcionálnak, így egy peszsimista adat kedvezőtlen folyamatokat indukálhat. Ez utóbbi különösen igaz a pénzügyi folyamatok vonatkozásában” (Pappné, 2010).

#### 4. Összefoglalás, következtetések

A vállalkozások egyetlen kilábalási esélye a hazai tudás-tartalom növelésében, azaz a K+F és innováció fejlesztésében keresendő, valamint a hazai kkv szektor támogatásában. A felzárkózás esélyét csökkenti az a tény, hogy Magyarországon alacsony a K+F-re és innovációra fordított ráfordítások nagysága, és kevés a beruházások száma is. Ehhez sok tényező hozzájárul (lásd: állam szabályozási környezetének gyors és kiszámíthatatlan átalakulása, pénzügyi nehézségek stb.). A magyar vállalkozások fejlődésük és innovációs tevékenységük útjában olyan külső problémák állnak, mint például a finanszírozási források hiánya, bürokrácia, magas adóterhek, feketegazdaság, korrupció, külföldi tulajdonú cégek kedvezményei miatti versenyhátrány és a gazdasági bűncselekményekkel, körbetartozásokkal, szándékos csődökkel kapcsolatos eljárások, mely nem csoda, hogy akadályozza működésüket és terjeszkedésüket. Ezen kívül olyan belső tényezők is hátráltatják őket, mint például a kkv átfogó stratégiai tervek, külpiaci ismeretek, modern vezetési- szervezési ismeretek, nyelvismeret hiánya, mely gátolja őket a külföldi piacok felé nyitásnál, nem végeznek a versenytársakkal kapcsolatos elemzéseket sem valamint, sok esetben a vezetés nem megfelelő hozzáállása.

A vállalkozások innovációs tevékenységének beindításához azonnali változtatásokra van szükség, melyben nagy szerepe van a szervezeti kultúrának, és ezzel együtt a tudásmenedzsmentnek. A cél az, hogy globális piacon versenyképes vállalatokat és termékeket hozzunk létre, hatékony nemzeti K+F és innovációs intézményrendszer működjön, innovatív munkaerővel rendelkezünk, innovációt ösztönző gazdasági és jogi környezetet alakítsunk ki, valamint el kell érni, hogy a vállalkozások merjék befogadni az innovációt és helyezték előtérbe azt a siker érdekében.

A versenyképességünk megőrzéséhez mind több tudományos és technológiai területen kell magas szintű tudást megszerezni, és ezeket az ismereteket új, piac-képes termékekben, szolgáltatásokban megjelentetni.

A magyar gazdaságnak és társadalomnak tehát az innováción és tudáson alapuló, új minőségű fejlődési pályára kell lépnie. Arra kell törekedni, hogy Magyarország innovatív és tudás-intenzív tevékenységgel, a lehető legnagyobb hozzáadott értéket termelő szinten kapcsolódjon be a világgazdaságba. A tartós fejlődés csak innovációt ösztönző környezetben valósulhat meg.

Fontos, hogy odafigyeljünk és segítsük a kkv szektort, mely nemcsak a foglalkoztatásból veszi ki részét, hanem a magyar gazdaság hajtómotorja is.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsi Judit-Dr. habil Takács István- Dr. Takácsné dr. habil György Katalin (2011): A magyar kis- és középvállalkozások innovációs attitűdje, Sopron
- Borsi Balázs (2004): A vállalatok és a kutatóhelyek közötti kapcsolatok innovációs hatása Magyarországon, kézirat
- Csizmadia Zoltán (2009): Együttműködés és újtóképeség: Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai. Budapest, Napvilág Kiadó. 254 pp.
- EIS (2008): European Innovation Scoreboard 2008. Comparative Analysis of Innovation Performance. European Commission DG for Enterprise and Industry. Pro Inno Europe. Letölthető: [www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu) Letöltve: 2011.május 25.
- Eurostat (2009): Quality in the focus of innovation. First results of the 2006 Community Innovation Survey. Eurostat, Statistics in focus 33/2009
- Havas Attila (2007): A vállalati K+F és innovációs tevékenységek ösztönzésének lehetőségei Magyarországon. Tudomány-és Technológiapolitikai, Versenyképességi Tanácsadó Testület (letölthető: <http://econ.core.hu/file/download/havas/vallalatik+f.pdf>)
- Havas Attila- Nyíri Lajos (2007): A magyar nemzeti innovációs rendszer. (letölthető: [www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oecd.../magyar-nemzeti](http://www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oecd.../magyar-nemzeti))
- Némethné Pál Katalin (2010): Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál. Budapesti Corvinus Egyetem
- OECD (2005): Oslo Manual. 3rd Edition. OECD-European Commission. Letölthető: <http://www.nkth.gov.hu/hivatal/elemzesek-hatteranyagok/oecd-oslo-kezikonyv> Letöltés ideje: 2011.május 30.
- Nonaka, I. - , Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company - Hy - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Inc., USA
- Pappné Nagy Valéria (2010): A magyar gazdaság transznacionalizálódási folyamata 1989-2009, Ph.D értekezés, NYME, Sopron
- Salamonné Huszty Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competino. V. 1. 59-76 pp. Letölthető:



(<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/orsz/gyorvallinnov.pdf>)

Takács-György Katalin- Takács István (2011): Global Challenges and Local Answers by the SMEs in the North Hungarian Region– Role of Strategic Thinking. The International Conference Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World, 5th edition. Conference proceedings. pp. 7-19.

Világgazdaság (2011): Felpörög az innovációs piac- 2011. május 10., kedd

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius2010-cp\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius2010-cp_hu.pdf) Letöltés ideje: 2011. június 2.

MKIK Brüsszeli EU Képviselőtársaságának hírlevele [www.mkik.hu/download.php?id=9209](http://www.mkik.hu/download.php?id=9209) Letöltés ideje: 2011. május 25.

[http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/tajani/hot-topics/innovation-union/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/tajani/hot-topics/innovation-union/index_hu.htm)

<http://tudasmenedzsment.wordpress.com/2010/11/07/1-miert-fontos-a-vallalatok-szama-ra-a-tudas-menedzselese/> Letöltés időpontja: 2012.május 5.

# NŐI KARRIERÚT A FELSŐOKTATÁSBAN

## *THE FEMALE CAREER PATH IN HIGHER EDUCATION*

**CZEGLÉDI CSILLA egyetemi docens**

Szent István Egyetem, Pályatervezési és Tanárképző Intézet,  
Munkagazdaságtan és Minőségügyi Tanszék

**BORSOS ESZTER főiskolai tanársegéd**

Budapesti Kommunikációs Főiskola, Gazdaságtudományi Intézet

### ABSTRACT

Recently, an increasing number of scientific as well as less scientific publications about women, women's career paths, and their life and career models have come to light. This is one of the favorite topics of the early 21st century. On the one hand, it has many dimensions; on the other hand, EVERYBODY has an opinion about this question. We, in this essay, would like to present the female career path in higher education, which is really special. Teaching and research work in higher education is an occupation with quite a lot of prestige. This kind of career was an exclusive male privilege for a long time. But now the chance is there for everybody. Is that true? Do female researchers and instructors have the same opportunities as their male colleagues? In the first part of our article, we examine the access side of the academic career path. Then, we examine women's participation and position in higher education. Finally, we deal with the opportunities of the compatibility of work and family. Through interviews, we have examined the experiences of women who are in top positions in higher education.

Getting to the end of our present research, the first conclusion we have drawn is that this topic offers many more exciting aspects, which we aim to research further as the continuation of our present study.

### 1. Bevezetés

A nőkről, a nők karrierútjáról, életpályamodelljükéről, szerepéről napjainkban egyre több tudományos, és kevésbé tudományos publikáció, riport, tanulmány lát napvilágot. Ez a XXI. század elejének egyik kedvelt/közkedvelt témája. Egyrészt rengeteg dimenziója van, másrészt ez az egyik olyan kérdés, amiről MINDENKINEK van véleménye. Humán sajátosságunk, hogy ha „hasonszörű” véleménynyel találkozunk akkor a „beavatottság” érzete lesz úrrá rajtunk: „Ő is tudja!”, „Ő is így gondolja.” Másrészt jó érzéssel tölt el minket a valahová tartozás érzete: „nem csak én gondolom/érezem így”. Az önigazolás, és annak keresése egyik fon-



tos emberi tulajdonságunk. Ha pedig sajátunkhoz képest ellentétes információval, véleménnyel találkozunk, akkor életbe léphet az úgynevezett „sznob-hatás”: tehát mindenki, aki úgy gondolja, rosszul teszi, én tudom egyedül az igazat, a jót, és mivel én vagyok a kisebbség, én vagyok a kuriózum, a kiválasztott, aki tényleg beavatott. Mi, ezen tanulmány keretein belül arra vállalkozunk, hogy a női karrier utat mutassuk be a felsőoktatásban. Ez egy nagyon speciális szegmens. A felsőoktatásban végzett oktatói, kutatói munka a magas presztízssű foglalkozások közé tartozik. Ez a fajta karrier sokáig a férfiak kiváltsága volt. A XIX. század közepétől vetődött csak fel egyáltalán, hogy a nők részt vegyék/vehessenek a felsőoktatásban. Európában Zürichben, Bernben és Genfben járhattak a nők először egyetemre, a világon először pedig New Yorkban 1849-ben kapott először diplomát egy Elisabeth Blackwell nevű orvos hölgy. (Statistikai Tükör, KSH, 2010/18) Ám nem ez az egyetlen sajátossága a témának. A következők maguk a NŐK. Ez egyrészt igaz az egyénekre, hogy nehezen egyeztetik össze tudományos karrierjüket családjukkal, másrészt igaz, hogy azon kevés nő közül, akinek sikerül vezető vagy magas pozícióba kerülni, általában nem segítik kolléganőiket hasonló pozíciók eléréséhez. Ennek sok emberi tényező állhat a hátterében, természetesen nem szeretnénk találgatásokba bocsátkozni. Ezekre a kérdésekre a mélyinterjúk lényegesen hitelesebb válaszokat fognak adni.

Cikkünk első részében a tudományos karrierút bemeneti oldalát vizsgáljuk. Az oktatásban résztvevőknél már megjelenik a nemek közötti különbség, amelyet a felsőoktatás különböző területein mutatunk be. Majd a nők részvételét, helyzetét vizsgáljuk a felsőoktatásban. S végül a munka és a család összeegyeztethetőségének lehetőségeivel, nehézségeivel foglalkozunk elsősorban a mélyinterjúk tapasztalatok alapján. A szekunder adatok másodelemzése mellett fontosnak tartottuk a téma primer megközelítését is. Mélyinterjú segítségével vizsgáltuk a vezetői pozíciót betöltő nők tapasztalatait a felsőoktatásról.

## 1. Tudományos karrierút eleje

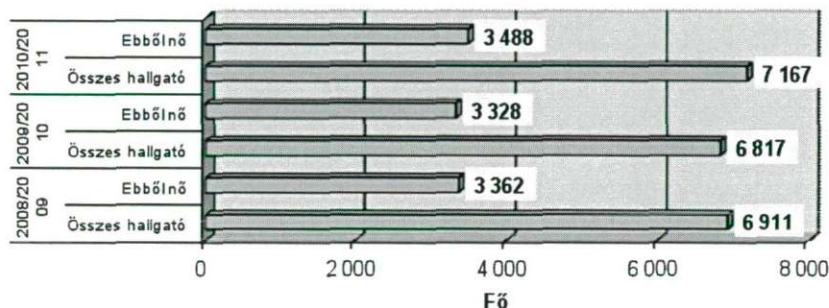
Az nem bizonyított, hogy a nők arányának növekedése egyenes út a tudományos karrierhez, de az tény, hogy minél magasabb szintjét vizsgáljuk a felsőoktatásnak annál nagyobb arányban vannak a női hallgatók.

Míg a '90-es évek közepe, vége felé a nők aránya a felsőoktatásban jelentősen magasabb volt a férfiakénál, a kétezres évekre ez az eltolódás kezdett kiegyenlítődni. A nők még mindig valamivel többen tanulnak tovább, mint férfi társaik, a különbség nem számottevő, ha az összesített adatokat nézzük. De ha megnézzük a felsőfokú képzés szintjeit már nagyobb differenciát láthatunk a mesterképzést nézve. 2012 szeptemberétől a rendes felvételi eljárás keretében alap- és osztatlan képzésre 22 673 férfi és 24 696 nő, mester képzésre 5 666 férfi és 9 038 nő, az összes képzési szintre összesen 35 795 férfi és 44 066 nő nyert felvételt (Keczer 2012)

Annak ellenére, hogy a felsőfokú oktatási intézményekben oklevelet szerzett hallgatók nagyobb része nő, még mindig kisebbségben vannak a női oktatók és kutatók a tudományos területeken.

**1. ábra: Doktori (PhD, DLA) képzésben részt vevő hallgatók száma, 2008-2011**

**Graph 1.: The number of the members who are taking part in doctoral (PhD,DLA) teaching**



*Forrás: Statisztikai Tájékoztató-Felsőoktatás (KSH, 2011.)*

Fenti ábránkból is kitűnik, hogy a hallgatók, doktoranduszok fele nő. Az informatikai, műszaki, és szolgáltatási szektorokban a nők azonban rendkívül alul-reprezentáltak, míg a tanárképzésben és egészségügyi szociális gondoskodásban rendkívül sok nő dolgozik/tanul. A jogi, humán tudományi, művészeti és természettudományi ágakban viszonylagos egyensúly van a két nem között ezen a szinten.

Az MTA doktorainak ugyanis már például csak 14%-a nő. De említhetnénk azt az elszomorító tényt is, hogy az állami egyetemek közül egyetlen egyen sincs nő rektori pozícióban. (Riba, 2011 HVG 2011/34.) A PhD-fokozattal rendelkezők közül Magyarországon 37% nő, de az egyetemi tanárok már csak közel 20%-a nő.

Láthatjuk tehát, hogy vannak jól képzett, tehetséges, okos fiatal nők a piacon, később azonban mégis eltűnnek, nem futnak be olyan tudományos karrier utat, mint férfi társaik. A következő fejezetben ezt mutatjuk be.

## **2. Nők a tudományban**

A tudományos karrier összetett, több elemből álló pályafutás. Jellemzően része a felsőoktatási oktatói, kutatói munka, vagy kutatóintézetben, kormányzatnál történő kutatói munka s mind emellett végzett tudományos, publikációs tevékenység. Ebben a fejezetben a nők helyzetét három aspektusból mutatjuk be:

- felsőoktatási karrier,
- felsőoktatásban betöltött vezetői szerep
- tudományos döntéshozatalban betöltött szerep



## 2.1. Felsőoktatási karrierút

A felsőoktatási karrier egy nagyon kötött pálya. A tanársegédi pozícióból évek kemény munkájával lépked fokozatosan egyre feljebb, míg eljut a hierarchia csúcsára – az egyetemi tanári szintre, de emellett a korábban már említett egyéb tudományos megmérettetésen is haladnia kell.

1. táblázat: Tipikus egyetemi karrierút

Table 1.: Women's and men's distribution in the university hierarchy

Pozíciók	Nők			Férfiak		
	2001	2005	2009	2001	2005	2009
Tanársegéd	41,6	49	52	58,4	51	48
Adjunktus	34,3	43	44,4	65,7	57	55,6
Docens	27,1	33,8	34,3	72,9	66,2	65,7
Egyetemi tanár	11,6	18,8	20,3	88,4	81,2	79,7

*Forrás:* Felsőoktatási statisztika (KSH, 2009.)

Fenti táblázatunkból szembetűnő, hogy míg tanársegédi pozícióban egyenlőség mutatkozik a két nem között, addig, ahogy haladunk felfelé a ranglétrán a nők szemmel láthatóan eltűnnek. A docensek között már kétszer, az egyetemi tanárok között pedig már közel négyszer annyi férfi található, mint nő. Ez a táblázat is rendkívül jól szemlélteti, hogy a nők többsége az adjunktusi szint körül megreked, az üvegplafon jelenség itt mutatkozik meg leginkább. Érdekes tény, hogy míg a felsőfokú tanulmányaik elején egyenlő eséllyel indulnak a nők és a férfiak mégis évekkel később, mikor dönteni kell a családalapításról, karrieréről, milyen élesen elkülönül a két nem. A nők többsége azért reked meg a fent említett szinteken, mert gyermekszülés után, már nem tud olyan száz tíz százalékos erőbedobással csak és kizárólag a karrierjére koncentrálni, mint ahogy férfi társai, akik könnyebben teszik ezt. Negatívumként említjük, hogy kevesen jutnak el az egyetemi tanári címig, de pozitív, hogy növekedés mutatkozott az elmúlt években.

## 2.2. Nők a tudományos döntéshozatalban

A tudományos döntéshozatalban a nemek közötti különbség még szembe tűnőbb. A nők kivétel nélkül minden vizsgált területen rendkívül alulreprezentáltak.

Fenti táblázatunkból jó látszik az a szomorú tény, hogy MTA tagjai között csak igen elenyésző számban vannak nők. A legjobb a helyzet a Doktori Tanács póttagok körében, ott ugyanis „kiemelkedően magas” 19%-os a női tagok aránya. Kétségbeejtő azonban, hogy Doktori Tanács vagy Elnökség körében már csak 4-4,4%-ról beszélhetünk. Bízunk benne, hogy ez arány, ha lassan is, de változni fog a nők javára.

A legnagyobb presztízsű magyar tudományos díjat, az Akadémiai Aranyérem díjat 50 éves történetében egyetlenegyszer sem kapta nő.

**2. táblázat: Nők a tudományos döntéshozatalban**  
**Table 2.: Women in the scientific decision making**

Testület	Tagok száma	Női tagok száma	Női tagok aránya (%)
MTA Elnökség	23	1	4,4%
MTA Vezetői Kollégium	12	1	8,3%
MTA Doktori Tanács tagok	25	1	4%
MTA Doktori Tanács póttagok	21	4	19%
Felsőoktatási és Tudományos Tanács	20	1	5%

*Forrás:* MTA, 2006 (<http://www.mta.hu>)

### 3. Tudományos karrier kontra család

A legtöbb nőnek szembesülnie kell élete során azzal a ténnyel, hogy a karrier kezdete és a családalapítás ideje egybeesik. Így döntés elé kerülnek, hogy vagy későbbre teszik a gyermekvállalást, mikor már úgymond beindult a karrierjük, vagy előbb vállalják a gyermeket és utána kezdik építeni karrierjüket. Akármelyiket is választják, mindenképp hátrányba kerülnek, hiszen így is úgy is kiesnek néhány évre a „vérkeringésből”, ami a tudományos karriert választók esetében nagyon komoly érvágás.

A tudományos területen dolgozók családi hátterét nem igazán vizsgálták. Erre vonatkozó utolsó felmérést a KSH adatbázisában találtunk 1998-ból. Úgy gondoljuk, hogy az azóta bekövetkezett gazdasági, társadalmi változások csak felerősítették a kutatásban látható tendenciákat, melyek közül kettőt emelnénk ki. Egyrészt a nők a negyven fölötti korosztályban közel háromszor annyian élnek elvált, vagy házas, de külön vált státuszban, mint azonos korú férfitársaik. A férfiak összességében nagyobb részben nők, a nők viszont lényegesen nagyobb arányban reprezentáltak az özvegyek körében, különösen 60 és 70 év feletti korosztály tekintetében. Ez egyrészt következik a prognosztizálható, már születéskor meglévő különbségből, ugyanis a felmérések azt mutatják, hogy a nők átlag 4-6 évvel tovább élnek férfi társaiknál. Ezt régebben azzal magyarázták, hogy a nőket nem érinti oly mértékben az úgynevezett menedzser-betegség, mely a férfiaknál –általában szívinfarktus formájában- jelenik meg.

Élethelyzetükből fakadóan ez a vizsgálati aspektus vált legfontosabbá számunkra, s látva a szekunder adatok hiányosságát fontosnak tartottuk mélyinterjú segítségével mélyebben megvizsgálni ezt a területet. Ez mindenképpen egy feltáró kutatásnak felel meg, s a kapott információk ismeretében egy részletesebb, statisztikailag megalapozottabb kutatást készítettünk elő vele.



#### 4. Valódi nők, valódi életutak

A téma mélyebb megismerése céljából mélyinterjúk megkérdezést készítettünk, felsőoktatásban dolgozó, vezető beosztású nőkkel. Elsődleges célunk az volt, hogy a Magyar Rektori Konferencia nő tagjait kérdezzük meg. 2011-s adatok szerint állami és nem állami egyetemen egyaránt nincs női rektor, míg a főiskolák közül egy állami, s öt nem állami intézményben találhatunk női rektorokat. Szomorú tapasztalatunk volt a megkeresettek alacsony válaszadási aránya, így a megkérdezésünket kiterjesztettük egyéb vezetői beosztást betöltő nőkre is pl.: intézetvezető, tanszékvezető, igazgató (gazdasági, minőségbiztosítási), akik állami és nem állami intézményekben dolgoznak. Összesen 10 alanya volt a megkérdezésünknek, mind sikeres, vezető nők és egyben családanyák. Korosztályukat tekintve harmincas éveik végén járóktól a hatvanas éveiben tevékenykedőig vannak. Mindannyian legalább egy gyermek boldog édes anyukái.

Mélyinterjúnk váza 4 pillérből állt: karrier, család, női vezető a felsőoktatásban és megszívlelendő tanácsok a jövő fiatal oktató nőinek; mely segítségével egy átfogóbb képet kaptunk a nők felsőoktatási karrierútjáról.

Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyiben érezték hátránynak pályájuk során azt, hogy nő neműek, mennyire tudták összeegyeztetni munkájukat, karrierjüket családjukkal, családbarátabbnak tartják-e a felsőoktatási munkát, mint a versenyszférát, miért szereztek fokozatot, illetve megérte a fokozatszerzési procedúra. Érdekel minket a jövőképük, valamint, hogy milyen jó tanáccsal látnák el a jövő fiatal női oktatóit.

Válaszadóink egyetértettek abban, hogy amennyiben valaki a felsőoktatásban képzei el a jövőjét nélkülözhetetlen, hogy megszerezze a tudományos fokozatot is hozzá. Általában azért vállalták a hosszú procedúrát, hogy megtarthassák, megszerezhessék aktuális pozíciójukat, illetve, hogy feljebb léphessenek a ranglétrán. Interjúalanyaink közül mindenki rendelkezik valamilyen tudományos fokozattal, két kivétellel, ám egyiküknek már folyamatban van a PhD-je, másikuk pedig épp most gondolkodik, hogy belevág. Akik már rendelkeznek tudományos fokozattal egyértelműen azt mondják, hogy megérte végigcsinálni, és most sem döntenének másképp. Családjaik támogatták őket a fokozatszerzésben, bár volt egy interjúalany, aki megjegyezte, hogy támogatni támogatták, de azért nem szorgalmazták terveit. Egyik megkérdeztünk kiemelte, hogy kisgyermek mellett sokkal nehezebb a fokozatszerzés. Véleménye szerint a magyar társadalom még mindig rendkívül tradicionális, és emiatt a nőket effektíve időben veti vissza a gyerekvállalás, mert vagy a fokozatszerzésük előtt vállalnak gyereket, ahogy ő fogalmazott „normális biológiai időben”, vagy utána, de akkor kockáztatják, hogy egyáltalán „beleférnek-e még az időbe” biológiailag. Szerinte, ha valaki előbb vállalja a gyermekáldást, akkor addig amíg a legkisebb gyermeke is legalább óvodás korú nem lesz, gyakorlatilag esélye sincs, hogy legyen ideje még a fokozatszerzésre is, ezért a karrierútja passzív lesz pár évig.

Azon kérdéseinkre, hogy kik vagy milyen történések segítették karrierútjukat a legtöbben azt felelték, hogy „jókor voltak jó helyen”, és, hogy „jókor jó emberekkel találkoztak”. Arra pedig, hogy kik, illetve milyen történések gátolták őket szintén meglepően egységes válaszokat kaptunk. Legtöbben a szakmai irigységet, féltékenységet emelték ki, volt, aki külön megjegyezte, hogy ezt főként férfi kollégáin érezte. Ő megjegyezte még, hogy az a fajta lekezelés, melyben részesítették: „egy nő ezt úgyse tudja megcsinálni” őt még erősebbé, motiváltabbá tették. De volt, aki az öncélú, úgynevezett formális hatalmat emelte ki legfőbb gátló tényezőként.

Foglalkoztatott minket, hogy vajon szembesültek-e karrierjük során bármilyen negatív megkülönböztetéssel, csak és kizárólag a nemük miatt. A válaszok többségében egybehangzó igen szerepelt, csak egy hölgy mondta azt, hogy nem, melynek érdekessége, hogy ő műszaki területen oktat. Itt a legtöbben azt emelték ki, hogy egy nőnek véleményük szerint kétszer-háromszor annyit kell teljesítenie, mint egy férfinak, hogy eljusson ugyan abba a pozícióba, vagy ugyan olyan megbecsült, elismert legyen. Volt, aki arról számolt be, hogy bizonyos tudományos konferenciákon késleltetve kapott szót, vagy arról, hogy mindenkit titulusa szerint szólítottak meg kivéve őt, mert őt a keresztnévén, azt is becézett formában. Úgy vélem ez több, mint beszédes.

A családi állapotra vonatkozó kérdésnél azt tapasztaltuk, hogy legtöbb válaszadónk elvált, három kivétellel. Van köztük, aki újra párra talált, de olyan is akadt, aki volt férjével van ismét, de ahogy ő fogalmaz ez már egy más kapcsolat, már nem házások, csak együtt élnek. Ez a tendencia már kirajzolódott a korábbi fejtegetünkben említett 1998-as tudományos életpályán dolgozók családi életére vonatkozó információkból.

A család és a munka összeegyeztethetőségénél megoszlottak a vélemények. Voltak, akik azt mondták, hogy nem okozott gondot összeegyeztetni a két dolgot, maximum az időhiány okozott némi nehézséget. Mások úgy vélik, hogy ez minden nőnek gond, főleg azoknak, akiknek „nem munkájuk, hanem hivatásuk van”. Megint mások arról számoltak be, hogy számtalan nehézséggel kellett szembenéznük a kialvatlanságtól, a beteg gyermek ápolásán keresztül, a folyamatos éjszaka végzett tudományos munkáig bezárólag. Alanyaink többsége természetesnek veszi a hagyományos szereposztást, miszerint főként a nő feladata a gyermeknevelés. Egyikük arról számolt be, hogy amikor férjével döntés helyzetbe kerültek, hogy melyikük fogadja el a vezetői kinevezést, számára egyértelmű volt, hogy neki kell háttérbe húzódnia. Amikor pedig egyszerre voltak jelen egy megbeszélésen, tudta, hogy ugyan ő a kompetensebb a témában, mégis a férje fog ottmaradni, és ő fog elmenni a gyerekért az óvodába. Azt mondja, ez az ő döntése volt, és nem bánja, de mégis kicsit tüskeként maradt benne, hogy nőként a „helyén” kezelje magát.

Arra a kérdésre, hogy a felsőoktatási munka alapvetően családbarátabb-e, mint a versenyszféra, a többség igennel felelt. Bár volt, aki megemlítette, hogy az egy csapda, hogy elvileg a munkaidő kvázi kötetlen, hiszen kimutatások bizonyítják, hogy így az emberek többet teljesítenek, mint kötött munkaidőben.



Véleményünk szerint kérdéssorunk egyik legizgalmasabb része volt, amikor a munkatársakkal való kapcsolatra kérdeztünk rá, illetve arra, hogy voltak-e nehézségei alanyainknak abban, hogy elfogadják őket vezetőként. Már a kérdés önmagában is indokolta, hogy a válaszok is rendkívül sokszínűek legyenek. Volt, aki azt emelte ki, hogy ő például sosem tegeződik a férfi kollégákkal. Állítása szerint amúgy is mindenkivel három lépés távolságot tart, amit Ő „vezetői magányként” aposztrofál, és nem is bán. Neki nem voltak nehézségei abban, hogy elfogadják vezetőként, bár azt is hozzátette, hogy időnként tapasztal irigységet főként férfi kollégáktól, „humoros” megjegyzéseket, vagy cinkos összekacsintásokat. Többen azt mondták, hogy nem gender különbségek vannak, hanem emberi minőségbeli, és ez alapján jönnek ki jól vagy rosszul munkatársaikkal. Másik vezető beosztású válaszadónk azt mondta, hogy Ő nem akar „mintafőnök lenni”, Ő szeretne egy konzultatív társa, sőt ahogy Ő fogalmaz „kiszolgáló személyzete lenni” a kollégáknak. Legfontosabbnak a bizalmat tartja. Úgy véli, ha az megvan, akkor onnantól kezdve minden működik. Természetesen Ő is úgy gondolja, hogy bizonyos szituációkban szükség van a határozottságra, de alapvetően Ő a diskurzusra törekszik. Kiemelendőnek tartja az empátiát, ami véleményünk szerint is egy nélkülözhetetlen, - nem csak főnöki-, emberi tulajdonság.

Arra a kérdésünkre, hogy milyen tulajdonságok szükségesek ahhoz, hogy egy nő jó vezető lehessen a felsőoktatási pályán, ismét aránylag egybecsengő válaszokat kaptunk. Az empátiát szinte mindenki megemlítette, valamint a határozottságot és a kompromisszumkészséget. Egyik kedvenc válaszukat szó szerint idézzük: „Amit erről gondolok, minden területen - nem csak a felsőoktatásban - igaz és célszerű! Mindenképp az, hogy ne akarjon „férfi módon” (férfias eszközökkel, módszerekkel, attitűddel, stb.) vezetni. Bár nehéz megtalálni az un. női vezetési módszereket, de vannak. Két, hasznos „segítő” mindenképp jó eséllyel használható, és ha valaki tényleg nő, tudja is használni, az egyik az érzelmi intelligencia, a másik az empátia. Ami még jól jöhet - kár, hogy csak kevés nő tudja valóban használni - az, az asszertivitás”. A szakmai tudást, naprakészséget és a türelmet csak egyetlen válaszadónk említette, megállapíthatjuk, hogy ezen az emberközpontú területen a megkérdezett női vezetők inkább az emberi kompetenciákat emelték ki.

Rendkívül sokatmondó és tanulságos volt a válasz minden esetben arra a kérésünkre, hogy nevezzenek meg a saját pályájuk alapján három tanulságot, amire érdemes felkészülniük a fiatal női oktatóknak. Három válaszadónknál is megjelent, hogy a nőknek kétszer-háromszor többet kell dolgozniuk a sikerért, mint a férfiaknak. Nagyon tetszett, hogy volt, aki azt írta, hogy mindenkiben talál meg a jót, hogy dicsérni tudjál, és „vedd körül magad nálad okosabb emberekkel, ne félj, hogy a helyedre pályáznak”, és sose sértődj meg. Azt is nagyon megszívlelendő tanácsnak tartjuk, hogy: „Dolgozz sokat, többet, mint más, még akkor is, ha nem a Te munkád, mert ezáltal jobban megismered, és egyedül leszel szakértő”. Az elkötelezettség, a hit a bizalom, az önbizalom és a megfelelő önismeret szintén megjelent a válaszokban, ugyan úgy, mint a szakmai hitelesség fontossága, vala-

mint, hogy ne hagyják magukat lekezelni, álljanak ki magukért,- és hozzátennének egymásért.

## 5. Összegzés

Jelen kutatásunk végére érve az első számú tanulság, amit levontunk az volt, hogy ez a téma még rengeteg igen izgalmas aspektust tartalmaz, melyeket célunk tovább kutatni, jelen tanulmányunk folytatása, elmélyítéseként.

Másrészt, ami társadalmi szinten fontos tanulsága volt kutatásunknak, hogy a szemléletváltás és a politikai támogatás megszerzése, erősítése elsődleges célt kell, hogy képezzen. Ezen keresztül a fizetésbeli különbségek csökkentése, a családbarát munkahelyek gyarapodása, a gyermekvállalás utáni munkahelyi reintegráció megteremtése képezi az abszolút prioritást. A részmunkaidős foglalkoztatás népszerűsítése szintén óriási távlatokat nyithat meg, mint ahogy ezt többek között a skandináv államok példáján keresztül láthatjuk.

„Szintén rendkívül fontos, hogy a diszkrimináció minden téren felszámolásra kerüljön. Láttatni kell az emberekkel, hogy a sokszínűség, a nemi, vallási, faji, a korosztályos s egyéb különbségek színesítik és jobbá, szebbé teszik a világot, nem pedig rosszabbá. Ehhez persze kell, hogy lényegesen több információt juttassunk el a polgárokhhoz e téren, és hogy beszéljünk ezekről a dolgokról a médiában, a politikában, az utcán, egyszerűen az élet minden területén.” (Borsos, 2011,48.o) Ehhez kívánunk mi is aktívan hozzájárulni a további oktatói, kutatói, s tudományos munkánkkal, remélve, hogy javítani tudunk a nők hátrányos helyzetén akár a tudományos döntéshozatalban.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Angelusz Róbert – Bukodi Erzsébet – Falussy Béla – Tardos Róbert (1998): A tudományos fokozattal rendelkezők anyagi viszonyai, családi háttere és mobilitása. KSH, Budapest
- Borsos Eszter (2011): Milyen egy modern, sikeres nő a XXI. század munkaerőpiacán? TDK- Dolgozat, SZIE
- Czeglédi Csilla (2011): A nők helyzete a tudományos életben. In: Juhász Krisztina, Balázs József (szerk.) „Határok nélküli Tudomány Budapest, Magyarország, 2010.11.10 OTKA, MTA VKI, pp. 33-36. Paper 4. (ISBN:978-963-9838-06-2)
- Felsőoktatási statisztika (KSH, 2009.)
- Fináncz Judit (2005): A doktoranduszok helyzete Magyarországon. In: Educatio II, 2005. 14. évf. 2. sz., pp. 433-437.
- Keczer Gabriella (2012): Üvegplafon I.: Nők és férfiak a felsőfokú képzésben, az oktatói és kutatói pályán Magyarországon. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. szám



MTA, 2006., ( <http://www.mta.hu>)

Pálinkó Éva (2009): A kutatói identitás és életpálya meghatározói. Felsőoktatási Műhely, 2009/1., pp. 31-42.

Riba István (2011): Keresd a nőt! Nemek és esélyek In: HVG 2011/34. szám

[http://hvg.hu/hvgfriss/2011.34/201134\\_nemek\\_es\\_eselyek\\_keresd\\_a\\_not](http://hvg.hu/hvgfriss/2011.34/201134_nemek_es_eselyek_keresd_a_not)

Statisztikai Tájékoztató-Felsőoktatás (KSH, 2011.)

Statisztikai Tükör, KSH, 2010/18

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nok/nok10.pdf>

# TUDÁS, INTELLIGENCIA, MOTIVÁCIÓ: MERRE VISZNEK, ÉS MIÉRT PONT ARRÁ?

*KNOWLEDGE, INTELLIGENCE, MOTIVATION: WHERE DO THEY  
LEAD US AND WHY THERE?*

**MARCZELLNÉ SZILÁGYI ESZTER** intézetvezető

Gazdaságtudományi Intézet, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola

## ABSTRACT

Nowadays – among the trends of globalisation and the intensifying competition in most of the markets – the importance of knowledge is continuously growing. It is important to emphasize, that knowledge and not information is the missing resource in today's enterprises. Knowledge itself can also be studied through the categories of explicit and tacit knowledge: tacit knowledge is the personal cognition: the way and the content how each person understands the different matters on his/her own way. This idea leads us to the examination of the person's internal resources: how do we learn? How do we understand the different things? What are the different procedures through which the complex matters are really clarified in our minds? This study examines the role of emotional intelligence in the process of learning. It tries to find the main procedures through which the emotional effects can support the cognitive understanding and also those which hinder it. Through the understanding of these connections complex systems of interactions can be found: positive and negative spiral-like structures, which either can help the given person to find the right ways in the given situation or just conversely: the chain of emotional – cognitive – emotional-etc. affections can also lead down (can lead the person to deeper and deeper level of doubt and disorder). This study starts to build up a model that clarifies the main relationships and connections between the person's cognitive and emotional mind.

## 1. Tacit tudás: igazi belátásaink tárháza

A tudás szerepének napjainkban tapasztalt felértékelődésére már régóta megvannak a „hagyományos” magyarázataink: a globalizáció egyre szélesebb értelemben vett kiteljesedésével tapasztalható versenyhelyzetek kiéleződése a legtöbb áru- és szolgáltatáspiacon, a technológiai fejlődés folyamatos gyorsulása által (is) katalizált gyorsuló ütemben és állandó jelleggel változó piaci – és társadalmi / környezeti viszonyok.

A változások által folyamatosan megkövetelt alkalmazkodási kényszer értelemszerűen értékeli fel az emberi tudást: a tudást, nem pedig az információt, mely



információ viszont egyre szélesebb folyamatokban áll rendelkezésre és árasztja el a társadalmi- és gazdasági élet szereplőinek mindennapjait és ostromolja tudatát.

Az információk értő fogadására, szűrésére és felhasználására képes tudás előtérbe kerülésével párhuzamosan alakul ki megújult képünk a tudás átadásáról is. Az információ általi tudásátadás látványosan leértékelődik, hiszen az információk akármilyen formában és csomagban történő szétküldéséről újra és újra bebizonyosodik, hogy a valódi, értő tudást közvetítő képességük meglepően alacsony: nemcsak az interneten érkező információáradatról, de könyvtárnyi dokumentumról, könyvről- vagy utasításcsomagról is egyre világosabban derül ki, hogy csodálatosan növekvő szétküldhetőségi sebességükkel lassan fordítottan válik arányossá tudásközvetítő képességük. – Az átlagember nem igazodik el az információk egyre növekvő dzsungelében: sem abban a kérdésben, hogy mely információk érdemeket egyáltalán arra, hogy magunkhoz közel engedjük őket, sem pedig abban a problémában, hogy a „közel engedett” – tehát befogadásra elfogadott – információkat mi módon építsük be hatékony módon tudatunkba.

Akkor hát hogyan alakul az emberi tudás? Mi hat rá, ha az újabb és újabb információk csak ennyire kevésbé? Mindezekre a kérdésekre a tudásmenedzsment – mint a '90-es években megjelenő új tudományág – a hallgatólágos, vagy más néven tacit tudás fogalmának bevezetésével válaszolt. A tacit tudást számos módon definiálták már a tudásmenedzsment szakirodalmában: jelen témánkban a Sveiby (Sveiby, 2001. p. 80-98.) - féle megközelítés lehet hasznos, mely az explicit és a tacit tudás közötti különbség megfogalmazására helyezte a hangsúlyt. Ennek keretében a két alapvető tudásátadási stratégia: az információ általi tudásátadás, ill. a hagyomány (mester-inas kapcsolat) általi tudásátadás módszereinek különbségeit vizsgálja. Biztos, hogy bárki saját tapasztalata alapján is meg tudná erősíteni, hogy amennyiben egy könyv, egy kiadvány, vagy egy „eldarált” előadás keretében kapjuk meg a befogadandó tudást, az mind megértésben, mind értő és tartós elsajátításban gyengébbnek bizonyul, mint ha ugyanazt a tartalmat hosszú együttműködés keretében: mester-inas kapcsolat által kapnánk meg. Ez utóbbi lehetőség – mind a kézzelfogható kipróbálás, mind a visszakerdezés, visszacsatolás állandó lehetőségének biztosításával – hatványozottan eredményesebb tudástranszfert produkál (Sveiby, 2001. p. 98-117.) már rövid távon is (hosszú távon még komolyabb az előny).

Úgy tűnik, a tacit (hallgatólágos) tudás inkább a miénk, mint az explicit: olyasmiről, mint a növények gyökere – stabilabban és hosszabb távon számíthatunk rá, mint az ebből táplálkozó explicit tudás -, „virágokra”. Azokra is nagy szükség van (gondoljunk pl. egy jól megtalált, frappáns definícióra, melyet boldogan és sikeresen alkalmazunk éveken át), mégis gyakrabban változik, mint a tacit tudás.

„Igazi tanulással” kell tehát táplálni, „igazi részünk” tehát a tacit tudás. Ha azonban ennyire szerves részünknek tekinthetjük, akkor érdemes tovább vizsgálni: lehet, hogy olyan részekre bukkanunk benne, amelyek egész máshogy működnek, mint az eddig megszokottak.

## 2. Személyiség és tacit tudás: az érzelmi intelligencia bevonása a vizsgálatba

A bennünk lakó tartalmakat elsődlegesen a pszichológia tudománya vizsgálja. A tudásra, mint kognitív kategóriára pedig – többek között – az intelligencia fogalmát használjuk, mint azon faktorok egyikét, melyet a kognitív képességek mérésére már hosszú évtizedek óta használ a humán erőforrások számos tudományága. A kilencvenes évek közepén felbukkanó új, interdiszciplináris tudományterület: az érzelmi intelligencia kutatásai hozták (többek között) a figyelem középpontjába azt a gondolatot, miszerint nem biztos, hogy mindig célszerű szétválasztani az egyénben lakó, szigorúan tudás-alapú, tehát kognitív jellegű tartalmakat az érzelmi jellegű, ill. kevésbé racionális struktúrákban megfogható folyamatoktól.

Az intelligencia többkomponensű voltáról szóló tudományos cikkek és írások már meglepően korán (pl. Thorndike, 1927) napvilágot láttak. Howard Gardner többszörös intelligencia elméletében (Gardner, 2012) már nemcsak általánosságban hangsúlyozta az intelligencia sokarcúságát, hanem hét konkrét kategória szerint (nyelvi-, matematikai-, téri-, testi-, zenei-, inter- és intraperszonális intelligenciák) konkrétan meg is határozta az intelligencia struktúráját (melyet később, 1998-ban újabb hárommal egészített ki). Az ÉI, vagyis az érzelmi intelligencia csak jóval Gardner többfaktoros intelligencia-elméletének megjelenése után, a '90-es évek közepén került a menedzsment- és a pszichológiai szakirodalom érdeklődésének középpontjába. Gardner intelligenciaelméletéből kiindulva: az ÉI tulajdonképpen Gardner hatodik és hetedik faktorát, a személyközi és személyen belüli (inter-és intraperszonális) intelligenciát vizsgálja részletesen.

A számtalan ÉI-felfogás két alapvető irányzat szerint csoportosítható. Az egyik felfogás szerint az ÉI az intelligencia részeként fogható fel, ezért meg kell keresni, majd azonosítani és definiálni kell annak egyes alkotóelemeit. Ez az iskola (Mayer, Ciarrochi, Forgas, 2003. p. 31-39.) tehát arra kérdez rá, hogy milyen típusú kompetenciákkal is rendelkezik az a személy, akinél magas érzelmi intelligencia-szintet mértek. (Ilyen kompetenciák lehetnek pl. az egyes arckifejezések pontos kiértékelése, vagy a színek és a hangulati tartalmak közti összefüggések kifinomult megérzése).

Az ún. „vegyes megközelítés” (Mayer, Ciarrochi, Forgas, 2003. p. 29-31.) az ÉI területét sokkal szélesebb tulajdonságok szerint tapasztalja meg: egyes elkülönült kompetenciák vizsgálata helyett inkább azok egymásra hatására koncentrál, mely akár pozitív, akár negatív irányba képes „fejlődni” és formálni az ember személyiségét, ill. annak egyes részeit. A derűlátó, pozitív beállítottság, vagy az empátikus és segítőkész hozzáállás e szerint a felfogás szerint tehát ugyanúgy az ÉI részének tekintendő, mint az előzőekben vizsgált, kognitív képességek, melyek az ÉI szerkezetének mintegy „atomi” szintű építőelemei. (Ezen iskola első képviselőjének Daniel Golemann-t tekintik, akinek 1995-ös „Érzelmi Intelligencia” c. könyve (Goleman, 1997), (Goleman, 2007) jelentős mérföldkőnek számít a téma kutatásának történetében).



Jelenleg is folyó kutatásom (Marczellné, 2012) keretében az érzelmi intelligencia és a személyen belüli tacit tudásbázis közötti lehetséges összefüggéseket próbálom feltárni. Az ÉI vegyes, vagyis komplex megközelítését alapul véve abból indulok ki, hogy a személyiség egyes alrendszerének bonyolult egymásra hatásában inkább az egyes elemek közötti kapcsolatra érdemes koncentrálni, mintsem ezen alkotóelemeket szigorú szabályok szerint kategorizálni és szétválasztani.

Amennyiben ugyanis megértjük az ÉI és a tacit tudás kognitívabb részei közötti összefüggéseket és kölcsönhatásokat, képesek leszünk arra is, hogy a pozitív kapcsolódási sémák kialakulását és működését támogassuk és elősegítsük, míg a negatívak kialakulásának esélyeit lehetőség szerint csökkentjük, az azokra vezető helyzetek gyakoriságát visszaszorítsuk.

Olyan helyzetek feltárása és vizsgálata tehát a célom, melyben valamely érzelem a személyben pozitív megértést/belátást eredményezett, mely további pozitív élményekhez juttatta az illetőt. Ez az egymást egyre magasabb szintre segítő érzelem – megértés – érzelem folyamat pozitív katalizátorok egész sorát indíthatja el. Az ilyen folyamatok beazonosítása és működési mechanizmusának részletesebb megértése kifejezetten hasznos eszközökhöz juttathat számos humán tudományágot, melyek közül most csak a kommunikáció- és a tudásmenedzsment területeit szeretném kiemelni, mint a fenti kutatási eredmények potenciális felhasználóit.

A primer kutatás több módszer szimultán felhasználásával folyik, melyek közül azonban volt olyan is, amely a célra teljesen alkalmatlannak bizonyult. Az ÉI és a kognitív megértési folyamatok jobb megértésére kérdőíves kutatás is indult, melynek keretében a jó mentor-tanítvány kapcsolat részleteiről kérdeztük a megkérdezetteket. Az első, közel száz válasz-kérdőív beérkezését követően beiktatott értékelő kör eredményei szerint a kérdőíves lekérdezésből nyert válaszok olyannyira hasonlóak és semmitmondóak voltak, ill. olyannyira csak általánosságokat tartalmaztak, hogy a kutatás ezen részét egyenlőre beszüntettük. Most a kvalitatív kutatásra fókuszálunk, melynek keretében fókuszcsoporthoz beszélgetések és mélyinterjúk segítségével próbájuk azokat a spirálszerű folyamatokat feltárni, melyekben – akár pozitív, akár negatív irányban – egymást erősítőleg hat a tudati és az érzelmi megismerés folyamata.

A fókuszcsoporthoz esetében az indító alapkérdés általában a következőket firtatja: „Milyen jelentős pozitív, vagy negatív hatásokra (ill. azokat kiváltó személyekre) tud visszaemlékezni Ön az eddigi életéből, mely Önt életpályáján bármilyen értelemben jelentősen előrevitte, vagy gátolta?”

A mélyinterjúk esetében is elhangzanak ezek a kérdések, de ott több lehetőség nyílik olyan kiegészítő karakterisztikák megismerésére is, mint az illető legfontosabb személyes motivációi, illetve számos önértékelő jellemző részletesebb kifejtése, melyek jobban árnyalják az adott hatás valódi lefolyását, annak jobb megismerését segítve ezzel elő. A másik legfontosabb különbség a fókuszcsoporthoz megkérdezés és a mélyinterjúk között, hogy utóbbi alanyainál törekedtünk zömmel olyan egyéneket megkérdezni, akik – előzetes feltételezéseink szerint –

eddiggi tevékenységük alapján az átlagembernél komolyabb tapasztalatokat szereztek az érzelmek és a tanulás kapcsolatát illetően, és talán tudatosabb véleményt is képesek voltak e tapasztalataik alapján formálni a témában. (A mélyinterjúk alanyai ennek megfelelően zömmel „humán foglalkozások” terén szereztek nagyobb tapasztalatot: tanárokként, menedzserekként, pszichológusokként, stb.).

Az első meglepő eredmény az első tíz fókuszcsoportos megkérdezés után az volt, hogy – miközben a megkérdezettek a pozitívok mellett nagyszámú negatív élményről is beszámoltak – e negatív élményeket azonban számos esetben saját fejlődésüket segítő eseményekként jelölték meg. (A családon belüli, gyermekként elszenvedett alkoholizmus pl. „na én ilyen nem leszek” - irányú motivációt eredményezhet, mely az adott fiatal a jövőjére való céltudatosabb felkészülésre sarkallja. Hasonlóan, a családban bekövetkező tragikus gyászeset vezethet egyfelől a belső lelki erő tartalékok megsemmisüléséhez, másfelől épp ellenkezőleg: a belső tartás megszilárdulásához, az összeszedett, korán megélni kényszerülő fiatal „csak azért is megcsinálom!”- típusú céltudatosságához is.)

### 3. Érzelmek és tacit tudás: modellezzünk

Mitől függ hát, hogy adott hatás pozitív, vagy negatív irányú érzelem-megismerés – spirált indít el az adott egyénben? Hol dől el az adott eseményről, hogy a jelenből épp pozitív módon előreviszi az alanyt az életútján, vagy ellenkezőleg: jelentősen visszaveti őt, akár hosszabb időre is?

Az eddigi eredményeket összefoglaló modellt jelen állapotában a következő ábrával szemléltethetjük:

**1. ábra: Az ÉI és a tacit tudáselemek egymásra hatásának modellje**  
**Picture 1: The interactions between the elements of emotional intelligence and tacit knowledge – a modell**



Forrás: saját szerkesztés



A modell madarát a szárnyai repítik az égbe: ez a potenciál az egyén azon képességében rejlik, miszerint képes-e az őt ért hatásokat a maguk teljességében megélni. Igen, ide tartoznak mind a pozitív, mind a negatív élmények: egy csodálatos alkotói tevékenység, vagy egy „igazán” megtapasztalt pozitív érzés megélése ugyanúgy a mély érzelmi tapasztalatok közé sorolandó, mint a bánat, vagy a veszteség katartikus átélése.)

Gondoljuk el, hány általunk ismert művészek adatott meg a szélsőséges élmények mély megtapasztalásának adománya, legyenek azok a magasba repítők, vagy a mélybe taszítók. – És közülük hányan éltek teljes és értékteremtő életet, és hány másik életútjából érezhetjük azt, hogy – bár a mega nemében páratlan volt – mégis, messze többet „ki lehetett volna hozni” ilyen emberi potenciálból? Ez a kérdés vezet el bennünket a modell második alkotóeleméhez: az irányító-egyensúlyozó önuralomhoz és fegyelemhez, mely egyaránt képes alkotó erővé formálni a hatalmas pozitív élményeket egyúttal azonban képes felemelni a földről és tovább keresni a megoldásokat a mély nehézségek idején is? Igen, a farok nélkül a madár röpte kontroll nélküli, mely kontroll hiánya a legnagyobb pozitív lendületekből is hamar kifoghatja az energiákat. A szárny tehát képesség az új élmények és benyomások minél teljesebb megélésére, míg az egyensúlyozó farok a végletek elhagyásának a képességét jelenti: az élmények hatalmas energiát adhatnak, de külön képesség kell arra, hogy e szerzett hatalmas energiákat értékteremtő módon tudjuk felhasználni.

Mi legyen maga az érték? Merre irányítsuk energiáinkat? Hogyan választunk célokat? – Ez a modell harmadik eleme: a madár feje az a komplex értékrend, melyet az ÉI komplex, vegyes megközelítésének hívei sohasem hagynak ki a vizsgálatukból. Az érzelmi intelligencia túlon túl komplex fogalom ahhoz, hogy az értékrendi kérdéseket kihagyhatnánk belőle: a professzionális ÉI kompetenciák megfelelő célrendszer és értékrend nélkül csupán a tökéletes manipulátor alakját rajzolják meg, amelyet a legtöbben képtelenek lennének a magas érzelmi intelligencia fogalmával azonosítani.

A kutatás jelen szakaszában – a fókuszcsoporthoz megkérdések eredményeinek feldolgozásával – a modell alkotóelemeihez tartozó kompetenciák és jellemvonások beazonosítása folyik. Intenzív élmények, kreatív energiák, magasabb rendű célok: láthatóan a „szárnyat” erősítik majd, hiszen az általuk nyújtott pozitív pszichikai energiákból töltekezhetünk, azok magasabbra repíthetnek minket, közelebb a céljaink felé.

Az irányító, orientáló, kiegyensúlyozó farok alkotóelemei között olyan elemeket kell keresnünk, mint az önfegyelem, a belátás, ill. az akaraterő – természetesen újabb kérdéseket vet fel: mindezek tulajdonságoknak milyen természetűek a forrásai? – A kutatás további részei azt célozzák, hogy megtalálják azokat a legfontosabb, vagy akár legtipikusabb kapcsolódási pontokat, amelyek által ezek a bennünk rejtőző lehetőségek pozitívan erősíthetők és kiteljesíthetők egymást a kölcsönös gátlás és visszafejlesztés helyett.

Jelen világunkban – melyben az eddig uralkodó versenyző stratégiák mellett/ helyett egyre nő a kooperatív stratégiák jelentősége – az ilyen és ehhez hasonló kérdések tisztázása sokat lendíthet a menedzsment módszereken; különösen, amikor a kommunikációs és a tudásátadási folyamatok hatékonyságának növelése is a célok között szerepel.

### **FELHASZNÁLT IRODALOM:**

- Davenport, T., Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment; Kossuth Kiadó, Budapest
- Gardner, Howard. (1983) „Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.” New York: Basic Books.
- Gardner, Howard. (1993) „Multiple Intelligences: The Theory In Practice.” New York: Basic Books. <http://www.howardgardner.com/Papers/papers.html> - letöltés: 2012-06-19
- Goleman, Daniel (1997): Ézelmi intelligencia; Háttér kiadó.
- Goleman, Daniel (2007): Társas Intelligencia; Nyitott Könyvműhely Kiadó.
- John D. Mayer - Joseph Ciarrochi - Joseph P. Forgas (2003): Ézelmi Intelligencia a mindennapi életben; Kairosz Kiadó.
- Marczellné Szilágyi Eszter (2011): Ézelmi intelligencia és tudásmenedzsment; in: Tudásból várat ...- MTA Vezetés - és Szervezéstudományi Bizottság, Tudásmenedzsment Albizottság II. számú gyűjteményes kötete, N&B. Kiadó, Budapest
- Marczellné Szilágyi Eszter (2012): Az ézelmi intelligencia, mint a tacit tudás része; in: 2011-es Országos HR Konferencia tanulmánykötete (megjelenés alatt)
- Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás; KJK-Kerszöv.
- Thorndike, Edward Lee (1927): The Measurement of Intelligence; in: B. Michael Thorne, Tracy B. Henley (1999). A pszichológia története. Budapest: Glória Kiadó





# **A FEJLESZTÉS SZEREPE A MEGÉRTÉS KULTURÁLIS-FOGALMI KORLÁTAINAK FELISMERÉSÉBEN**

## *THE ROLE OF DEVELOPMENT IN RECOGNIZING THE CULTURAL AND CONCEPTUAL BARRIERS OF UNDERSTANDING*

**DR. TITKOS CSABA egyetemi docens**

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodástudományi Intézet Szervezési és Vezetési Tanszék

### **ABSTRACT**

The aim of the study is to make people aware of those mostly psychological phenomena which influence the reactions to a person and to his/her behaviour (even when) regarding the person as communicator and the behaviour as communication. I present that the thesaurus determined by the cultural – social – individual – psychological set of stimuli, the interpretation of which is regarded as obvious, has remarkable differences with respect to the individual. Furthermore, I reveal the personal and interpersonal harms deriving from these differences and misbeliefs and the possible preventions based on training experiences. It increases the efficiency of the actors within the interactions if they succeed in finding a common way to understanding and cooperation by knowing their way around in each other's paradigms. To this the necessary competencies and experiences are attainable. This is for the sake of the individual and the organization as well.

### **1. Bevezetés**

Az interperszonális kapcsolatok reflektívek. A másokkal való együttlét a többiekre való reagálásra inspirál. Ennek alapja a figyelem. Amikor pedig a másik embert figyeljük, azt megnyilvánulásai teszik lehetővé: verbális és non-verbális viselkedése. E jelenség folyamat jellegű és a következőképpen zajlik:

#### **1. ábra: A reflektív viselkedés Chart 1: The reflective behaviour**

viselkedés → észlelés → értelmezés → vélemény → válaszviselkedés  
(ítélet)

*Forrás:* Titkos, 2006, 42. o.



A folyamat minden egyes állomása pszichológiailag értelmezhető hatásoknak van kitéve, így a kommunikáció - mint speciális viselkedés – is. Azaz lehetséges vizsgálni a fenti folyamatot befolyásoló tényezőket a kommunikáció, és szereplője a kommunikátor szempontjából is. Azonban nem csak lehetséges, hanem hasznos is. Hasznos felismerni, hogy mindnyájan, kivétel nélkül ki vagyunk téve e tényezők intenzív és torzító hatásának. Ennek tudatában lehet esélyünk arra, hogy csökkentsük kiszolgáltatottságunkat, s ne váljunk e hatások játékszerévé. Ez itt és most nem érzelmi, hanem hatékonysági kérdés.

## **2. A viselkedés meghatározói**

Alighanem belső és külső környezete is van viselkedésünknek, s mindkettő soktényezős, szerteágazó. Az aktuális külső környezet szituációs hatása a viselkedés egyik irányú meghatározója, a belső környezet pedig a másik. Fontos megjegyezni, hogy az aktuális belső környezetet valamikori, azaz történeti külső környezeti hatások alakították, mégpedig a kölcsönösség elve alapján, a szocializáció során. Ugyanis a megszületett gyermek nem „tiszta lap”, olyan genetikai és archaikus mintázatokat, diszpozíciókat, ösztönös cselekvéseket és meghatározottságokat hordoz, amely aztán a szülők reflexiós felületévé lesz.

A viselkedés előbb jellemzett kettős meghatározottságának figyelmen kívül hagyásából fakad az alapvető attribúciós hiba jelensége. Az alapvető attribúciós hiba arra az általános emberi tulajdonságra vonatkozik, hogy a társas viselkedés okainak leírása és magyarázata során, hajlamosak vagyunk túlbecsülni a személyiség fontosságát vagy a diszpozíciós tényezőket, mégpedig a helyzeti és környezeti befolyások rovására. (Aronson, 501. o.) Így viselkedünk tehát megfigyelőként. Más a helyzet azonban, ha cselekvőként éljük át ugyanazt a helyzetet. A cselekvő és a megfigyelő helyzetéből adódó torzításnak nevezzük azt a társas helyzetekben jellemző tendenciát, miszerint a cselekvők saját cselekedeteiket igyekeznek szituációs tényezőknek tulajdonítani, míg a megfigyelők ugyanezeket a cselekedeteket inkább a cselekvők állandó személyiségvonásaival magyarázzák. Például: saját magam megítélése szerint azért kiabálok a másikkal, mert feldühített (ő vagy a helyzet), ha viszont más üvöltözik velem, akkor az azért van, mert egy goromba, faragatlan fráter.

Az eddigiek értelmében, ha a viselkedés befolyásolóit keressük, foglalkoznunk kell az észleléssel, az értelmezéssel, a véleménnyel.

## **3. Az észlelés**

A mások észlelését tekinthetjük úgy is, mint bármely interakció első, döntő fontosságú szakaszát. Az interakció folyamán azután figyelemmel kísérjük partnerünket. Ez a monitorozásnak (szemmel tartásnak) nevezett figyelem is fontos oldala mások észlelésének. Mások észlelése tehát végig fontos szerepet játszik a társas interakciók kezdeményezésében, fenntartásában és befejezésében.

Vajon mennyire megbízhatóak az ilyen észlelések? És mit is értünk pontos észlelésen? Szerencsére gyakran az is elegendő, ha partnerünk pillanatnyi, rövid ideig tartó érzelmi reakcióit pontosan észleljük. Időnként sokkal fontosabb, ha egy-egy adott pillanatban tudjuk, hogy beszélgetőpartnerünk érdeklődik irántunk, vagy unatkozik, vidám vagy szomorú, feszült vagy nyugodt. Észlelésünket számos dolog befolyásolja. Ezek közül kiemeljük az alábbiakat.

### **3.1. Az észlelő maga**

Az észlelést erőteljesen meghatározza az észlelő maga: mindaz az előtörténet, amely nyomot hagyott benne, és formálta őt az aktuális észlelést megelőzően. Már az észlelés kezdetekor él bennünk egy kép a világról, van hozzá viszonyunk, ott van bennünk a lenyomata, s ez meghatározza azt is, miként fogjuk észlelni a világot. Az előtörténet folyamán bennünk keletkezett filterek szűrik, esetleg negligálják a külső hatásokat, az aktivátorok (mint az azonosság, a hasonlóság vagy a bizalom) pedig serkentőleg hatnak a befogadásra. Ilyen a szelektív hallás jelensége, vagy az, ahogyan egy véleményhez való viszonyt befolyásol annak énkép-erősítő, vagy azt gyengítő jellege. Az észlelt iránti bizalom erősíti a befogadás valószínűségét, míg a bizalmatlanság alighanem elutasítást szül – esetleg levegőnek nézik az illetőt.

### **3.2. Modalitások**

A világot különböző érzékszervi csatornákon (modalitásokon) érzékeljük. Ezek a vizuális (látás), auditív (hallás), kinesztetikus (testi érzés), olfaktorikus (szaglás), gusztatórikus (ízlelés). Jóllehet, többségünk valamennyi érzékszervével érzékel, azonban jelentős különbség van abban, hogy melyikünk mely érzékszervi csatornára milyen súllyal támaszkodik. A többség belső képek formájában idézi fel az eseményeket és képekben gondolkodik, mások belső hangjaikra figyelnek, vannak, akik érzések felidézésével tudnak maguk elé képzelni dolgokat, olykor pedig illatok vagy ízek mozgósítják emlékeinket. Arról, hogy kinél mely modalitás a domináns, többnyire használt szavak és kifejezések is árulkodnak.

- A dominánsan vizuális emberek többnyire olyan kifejezéseket használnak, mint pl. (valamit) nem lát be, világos képe van róla, látja maga előtt stb.
- Azok a személyek, akik inkább auditív módon tárolnak el információt, azt mondják: jól hangzik ez az ötlet, már ő is kérdezte magától, ő mindig azt mondja stb.
- A kinesztetikus modalitásban lévők úgy érzik, hogy zord idők jönnek, kirázza a hideg őket a gondolattól, rossz érzése van stb.
- Akik olfaktorikus illatok útján tárolják el az információkat, azok így fogalmaznak: ennek a dolognak pénzszága van, vagy valami bűzlik a dologban.
- A gusztatórikus módban lévő személyek viszont úgy fogalmaznak, hogy: kénytelen lenyelni a keserű pirulát, vagy ínyére van a dolog.

A másik tipikus modalitásainak feltérképezésével lehetőség nyílik – ezeknek a modalitásoknak a szókészletét használva – azt az érzést kelteni a beszélgető-part-



nerben, hogy egy nyelvet beszélünk, megértjük egymást. (O'Connor – Seymour, 49-56. o.)

### **3.3. FIZIOLÓGIAI KORLÁTOK**

Az észlelés fiziológiai korlátaival tartozik az alábbi két jelenség. Egyrészt, az emberi figyelem és koncentrálóképesség nem egyenletes. Az egy témára/jelenségre fókuszálás időtartama átlagosan nem több 45 percnél (lásd iskolai órák), mely időtartam alatt is megfigyelhetők hullámhegyek, illetve hullámvölgyek. Másodszor, a George Armitraj Miller által (1956-ban) leírt jelenség, amely az ész-

lelés rövid távú memóriát érintő kapacitáskorlátaira utal. Eszerint, egyszerre  $7 \pm 2$  dolgot vagyunk képesek észlelni, figyelemmel kísélni illetve megjegyezni. (Mérő, 128. o.) Minél nagyobb mennyiségű és minél komplexebb információhalmazzal találkozunk, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az észlelés szelektált, a megértés korlátozott lesz. Ezt fejezi ki „a kevesebb több” bölcsessége és az információ-átadás hatékonyságát növelő szabály: először struktúrát adni, utána feltölteni a struktúrát. Eredményesebb módszer 7 cég 7-7 telepének 7-7 megrendeléséről beszélni, mint egymás után ismertetni mind a 343-at.

### **3.4. Az észlelés tárgyának tulajdonságai**

Az észlelést befolyásolják az észlelt jelenség vagy esemény külső tulajdonságai is. Egy intenzív jelenség magára vonzza figyelmünket. A kontraszt és a mozgás is hasonló hatással jár, hiszen hamarabb veszünk észre valamit, ha mozog, és ha elüt a környezetétől. Feltűnik, ha valami szokatlan, újszerű. A reklámok ki is használják e lehetőségeket.

Az észlelt jelenség tulajdonságai mellett meghatározó tartalmának iránya is. A pozitív formában megfogalmazott üzenetek a hatékonyak; a negatív programozás gyakran az ellenkezőjét éri el, ugyanis az agy a „nem” kódot gyakran nem veszi figyelembe – nem képes értelmezni. Ezért a „mit ne tegyünk” helyett, javallott a „tegyük ezt és ezt” forma.

## **4. Az értelmezés**

Az értelmezés során az észlelés anyagának feldolgozása, az észlelő rendszerébe rendezése folyik, sajátos, a továbbiakban bemutatott, közvetítő mechanizmusok segítségével.

### **4.1. A környezet**

A szituáció, a környezet, amelyben az eseményt észleljük, befolyásolja annak értelmezését. Valószínűleg nagyon mást gondolunk arról, ha valakit csőre töltött fegyverrel a csatamezőn, a bankban vagy a hálószobában látunk. Ami az egyik

környezetben magától értetődő, az a másikban megütközést kelthet. Várakozásaink is eltérőek lesznek az egyes szituációkban arra nézve, hogy mi fog történni.

#### **4.2. A perspektíva**

A térbeli és időbeli távolság is befolyásolja az értelmezést. Felértékeljük, nagyobb jelentőséget tulajdonítunk a térben és időben közel lévő eseményeknek, s hajlamosak vagyunk leértékelni, diszkontálni azokat, amelyek távolabbiak térben és időben. Mélyebben érint egy közeli tragédia – legyenek mégoly empatikus és együtt érző is.

#### **4.3. A rang**

Értelmezésünket az esetek többségében az érvényes, hiteles, legitim irányba tolja el az észlelt személy pozíciója, rangja. A magasabb beosztású embereknek általában inkább hiszünk. Ezt nevezik „ezredes-hatásnak”, hacsak valamilyen nyilvánvaló ok, esetleg saját előítéletünk nem támaszt kétséget irántuk. Ezért várják az emberek, hogy minél felsőbb szinten nyilatkozzanak bizonyos kérdésekről, és erre vonatkozik az ismert legitimációs kérdés: ki mondta?

#### **4.4. A „Gestalt”**

„Gestalt”-nak nevezzük azt a pszichológiai jelenséget, amikor az észlelt mozaikdarabokat az egyén összefüggő-konzisztens képpé igyekszik összerakni. (Csepe, 318. o.) Ennek érdekében egyrészt ok-okozati és kapcsolati összefüggések alapján rendszerezi az észlelt jelenségeket. Másrészt az általa kreált rendszer hiányosságait akár az események eltorzításával, módosításával, akár új események generálásával hidalja át. Helyszínelő rendőrök sokat tudnának mesélni arról, hogy egy baleset hány értelmezett variánsát hallgatják végig a szemtanúktól. Érdemes figyelembe venni ezt a hatást azoknak, akik tudatosan vagy tudattalanul csak csepegtetik az információkat.

#### **4.5. Az attribúció**

Alapvető emberi szükségletünk, hogy valamiféle okot keressünk a másik ember viselkedésére. (Forgács, 91. o.) Naiv tudósként igyekszünk túlmenni az adott jelenségen – keresve annak okát. Amikor valaki cselekszik valamit, megfigyelőként következtetéseket próbálunk levonni arról, hogy mi okozhatja az illető viselkedését. Ezt a jelenséget nevezzük attribúciónak (oktulajdonításnak). Az attribúció tehát kísérlet a világ oksági értelmezésére. A hétköznapi tudás oktulajdonító sémái alkalmasak az információk gyors feldolgozására, bár a gyorsaság ára a felületeség és az egyoldalúság. A szándéktulajdonítás révén hasonlóságot feltételezünk a társas világ szereplői és önmagunk között. Ugyanazt az elvet alkalmazzuk mások viselkedésének értelmezésére, mint amit önmagunkra alkalmazunk. A szándéktulajdonítási tendencia révén zárójelbe tehetjük a látott történések zavarba ejtően sokféleképp értelmezhető valóságát, s csak egyet hasítunk ki a sokféleségből.



Ha például egy kollegánk netán főnökünk azt mondja, hogy most nem tud foglalkozni a problémánkkal, ezt sokféleképpen magyarázhatjuk. Indokolhatjuk azzal, hogy biztosan sok munkája van, vagy „nehéz napjai” vannak, ha történetesen nő, talán otthon nincs valami rendben náluk, netán éppen valamelyikünk elbocsátása van napirenden. Figyelemreméltó, hogy az indokok mindegyikének más-más következménye van, s a következmény hatására az egész attribúciós folyamat tovább gyűrűzik.

#### 4.6. A sztereotípiák

Olyan világban élünk, amelyben észlelések tömegét kellene folytonosan értelmeznünk. Egyszerűen képtelenség ilyen tömegű észlelt jelenséget a maga egyediségében értelmezni. Mi a teendő? A megoldás egyszerű. Mi emberek, zsugori megismerők vagyunk. (Aronson, 128. o.) Tudomásul véve kapacitásunk korlátait, olyan stratégiákat alkalmazunk, amelyek leegyszerűsítik az észlelt világ sokszínűségét: sztereotipizálunk. A sztereotipizálás annyit jelent, hogy a csoportba tartozó bármely egyénnek hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk, függetlenül attól, hogy a valóságban a csoport tagjai mennyire különböznek egymástól. Azaz, a sztereotipizálás nem szükségképpen szándékosan rosszindulatú vagy sértő magatartás. Gyakran nem más, mint a világ leegyszerűsítése, és bizonyos mértékig mindannyian élünk vele (tipikus főnök, marketinges, férfi, nő, német, olasz, kínai).

Az ilyen általánosítások azonban bántóak lehetnek, mert megfosztják az egyént attól, hogy individuumként észleljék és kezeljék őt, minden jó és rossz személyes tulajdonságával egyetemben.

#### 4.7. Az implicit személyiségelméletek

Az értelmezést nagymértékben befolyásolja a megfigyelő elképzelése arról, hogy milyenek az emberek általában. A személyészlelés nagymértékben aktív, konstruktív folyamat, amelyben az észlelő tudása és korábbi tapasztalata néha fontosabb szerepet játszik, mint az észlelt ember tényleges tulajdonságai. (Forgács, 49. o.) Többnyire „naiv tudósként”, amatőr pszichológusként viselkedünk, amikor megpróbáljuk megérteni és előre jelezni környezetünkben az eseményeket, és az emberek viselkedését. Ezt megkönnyebbítendő – mintákat és sablonokat hozunk létre, s ezen keresztül szemléljük a világot, s próbáljuk ráilleszteni őket valóságos dolgokra. Ezek a mintázatok nagyon személyesek: szemlélhetjük embertársainkat a „szeret engem – nem szeret engem”; a „hasznos nekem – árt nekem”; vagy a „bizalomgerjesztő – utálatos” stb. sablonokon keresztül. Gyakori a kisgyermek-kori elhárító mechanizmusként is ismert „hasítás” dichotóm mintázata, azaz a világ jókra és rosszakra való felosztása. A használt mintázatok száma jelezheti egy ember megismerő tevékenységének komplexitását, vagy annak finomságát, hogy mennyire képes az illető különbséget tenni az emberek között.

## 5. A vélemény, a megítélés

Minden találkozás a másik ember személyével, viselkedésével, a vele kapcsolatos benyomások, vélemények, ítéletek, s az ebből következő várakozások és előrejelzések kialakulásával jár együtt. Az emberek és viselkedésük megítélésében valószínűleg gyakran tévedünk, követünk el hibákat, mivel a személyes jellemzők „rejtettek”. Mások hibás észlelését (pl. azt hisszük valakiről, hogy nagy önbizalommal rendelkezik, miközben nincs önbizalma) sokkal nehezebb észrevenni, mint egy fizikai észlelési hibát, nem is beszélve a kijavításáról. Ráadásul gyakran komoly érdekünk fűződik hozzá, hogy az embereket vagy viselkedésüket eltorzítva ítéljük meg. Kevés embernek sikerül teljesen tárgyilagos képet alkotnia főnökeiről, szüleiről, szerelmeiről vagy éppen alárendeltjeiről. A pszichológusok ezeket a torzításokat „motivációs elfogultságoknak” nevezik. Személyes elfogultságunk mások megítélésében komoly veszélyt jelent ítéleteink pontosságára nézve. A továbbiakban az ítéleteket jelentősen befolyásoló tényezőket vesszük számba.

### 5.1. Az érzelmi állapot

A személyészlelési ítéletek pontosságát az észlelő pillanatnyi állapota is befolyásolja. (Goleman, 23. o.) Az, ahogyan az észlelő az ítéletalkotás pillanatában érez, észrevehető hatást gyakorol ítéletei pontosságára. Ennek magyarázata, hogy a szociális észlelés szelektív és következetes jellegű: a teljes információnak csupán egy részére tudunk koncentrálni, és az, hogy mit értünk meg, függ attól, hogy az adott időben milyen fogalmak, gondolatok vagy értelmező kategóriák állnak rendelkezésünkre. Az adott érzelmi állapot szelektíven mozgósítja azokat a kategóriákat, amelyek korábban hasonló hangulattal összekapcsolódtak – így befolyásolva ítéleteinket. Amikor valaki pozitív hangulatban van, örömtelibb gondolatok, fogalmak, kategóriák aktiválódnak benne, következésképpen ezeket használja környezete – akár többértelmű – jelzéseinek értelmezésére. Rossz hangulat esetén ennek éppen az ellenkezője történik.

### 5.2. Az énkép és a projekció

A saját magunkról kialakított kép is jelentősen hat ítéleteinkre. Egy erős pozitív énkép kisebb valószínűséggel szorul a környezet torzításából fakadó kompenzációra, bár önmagában nem véd meg tőle. A tranzakció-analízis azt az alap beállítottságot, amely önmagunkhoz és másokhoz való viszonyulásunkat jellemzi, életpozíciónak nevezi, és négy alapállapotát különbözteti meg (Berne, 1997):

1. Én oké vagyok, Te oké vagy.
2. Én oké vagyok, Te nem vagy oké.
3. Én nem vagyok oké, Te oké vagy.
4. Én nem vagyok oké, Te sem vagy oké.

Kivetítésről (projekcióról) beszélünk, ha saját belső világunkat: tulajdonságainkat, hiedelmeinket, véleményünket vetítjük rá másokra. Az egyén úgy is elhárít-



hatja szorongásait, belső feszültségeit, hogy indulatait, vágyait, konfliktusainak gyökereit másnak (másoknak), általában a kívüllátnak tulajdonítja, vagyis kivetíti magából. Utóbbit a valóságosnál szebbnek, vagy csúnyábbnak látja, mindenesetre eltorzítja: „Nem én dolgozom rosszul, hanem téves információkat kapok a főnökömtől, rosszindulatú kollégáimtól.” A projekció az előítéletes és tekintélyelvű gondolkodás, a másokra irányuló agresszió ideologikus alapja lehet.

Emberek megítélése során sokszor vagyunk rabjai saját projekcióinknak, ami megkeseríti mind a kedvencek, mind a mellőzöttek életét. Különösen a negatív értéktartalmú projekciók járnak súlyos következményekkel. Ezek egyfelől teljesen meghamisítják az észlelt személy valóját, másfelől az észlelő számára sem tudott funkciót elégítenek ki: rendszerint ugyanis az illető saját elfojtott vágyait, szükségleteit vetíti ki áldozatára, s rajta felháborodva éli ki a benne felhalmozódó feszültségeket. A rágalmozás, pletykálkodás, kóros rosszhiszeműség többnyire ebből a hatalmas rejtett forrásból meríti erejét.

### 5.3. Az első benyomás

Az első benyomást ritkán lehet kétszer kelteni. Ezért kitüntetett pillanat az első találkozás. Sajátosságai jelentős hatással vannak ítéleteinkre. A rövid idő, az értelmezés és a reagálás kényszere szinte predesztinálja a torzítást. Rövid az idő, hisz az első pillanattól az első percekig „minden eldől”. Saját kereteink közt értelmezni kell az észlelteket, és itt a keretek bizony sztereotípiákat is jelentenek. Reagálnunk kell, hisz a másik választ vár, ráadásul mivel nem lehet nem kommunikálni, reagálunk is.

A torzítás második, hosszabb szakasza ezután következik: az első benyomás eredményét, mint filtert használjuk, és ennek torzításában látjuk, illetve ítéljük meg a másik minden további megnyilvánulását – sokszor esélyt sem adva neki a helyesbítésre, a második nekifutásra.

Az elsőbbségi hatás érvényesül, azaz a későbbi benyomások jelentése elmozdul az első irányába, hogy jobban összhangba kerüljön vele. Ez a jelentés-asszimilációnak nevezett feltevés összhangban van a Gestalt szemlélettel, amely szerint egy személyiségvonás jelentése nem állandó, hanem a személy más tulajdonságaitól függ. Abban az esetben azonban, ha az első és az azt követő benyomás (utolsó) közé szünetet iktatunk, érvényesülhet az újdonság hatása, azaz: az utolsó megfigyelés fogja meghatározni a véleményt. Az újdonság-hatás magyarázata az emlékezettel áll kapcsolatban.

### 5.4. A holdudvar-hatás

A holdudvar-hatások a benyomás-alakítási torzítások speciális esetei. Az észlelőknek azt a hajlamát jelentik, hogy feltételezzék, ha valaki valamilyen jó (vagy rossz) tulajdonsággal rendelkezik, akkor az illető többi tulajdonsága is valószínűleg összhangban lesz ezzel, vagyis: jó vagy rossz lesz. Ráadásul többnyire egyetlen, számunkra fontos vagy szimpatikus tulajdonság alapján formáljuk ezt a véleményt. Így ennek a jellemzőnek túlhangsúlyozása mellett, ennek minősítése lesz

a másik megítélésének zsinórmértéke az összes többi tulajdonsága tekintetében is. (Aronson, 146. o.) Azaz egy – legfeljebb néhány – jellemző alapján alkotunk generális (általános) ítéletet. Ha például számunkra fontos a politikai hovatartozás, akkor hajlamosak leszünk valakinek a politikai nézetei alapján megítélni az összes többi tulajdonságát.

A holdudvar-hatások érdekes és jellemző példája, amikor a külső megjelenés a kitüntetett jellemző, és ez alapján történik a többi, a belső személyes tulajdonságra is vonatkozó minősítés. Kísérletek sora igazolta, hogy a jó külsejű embereket pozitívabban értékeljük, mint a rossz külsejűeket. Úgy gondoljuk, a vonzó emberek még az olyan – a külső megjelenéstől független – tulajdonságok esetében is fölényben vannak, mint az intelligencia. Sőt, a vizsgálatok kimutatták, hogy a jó külsejű embereket (például kollegákat) kevésbé szigorúan bírálják el, ha valamilyen szabálysértést követnek el, mint az előnytelen külsejűeket. Komolyan veendő tanulság ez a mindennapokon túl, a nevelés, a bíróságok vagy éppen a munkaerő felvétellel foglalkozók számára.

### 5.5. Az előítélet

A személyészlelés során alkotott véleményeinket a csoportközi előítéletek is alakítják. Bár vannak pozitív csoportközi előítéletek is, veszélyt főként a negatívak jelentenek. Ezek meghatározása: ellenséges vagy negatív attitűd valamilyen csoporttal szemben – olyan attitűd, amely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul. (Allport, 38. o.) A pozitív előítélet általában a saját csoportra, míg az elutasító, negatív előítélet a másik – esetleg szembenállónak vélt – csoportra vetül.

Az előítélet melegegya a sztereotípiák – bár nem mindegyik sztereotípiából lesz előítélet. Az előzetes ítélet akkor válik előítéletté, ha az újonnan feltárt ismeretek nem képesek változtatni rajtuk. Az előítélet gát, amely rövidre zárja a megismerés útját, elzsilipel vagy tévútra vezet a cselekvést, növeli a diszkrimináció esélyét – súlyosan zavarva az interakciókat, az erőszak, a türelmetlenség kiapadhatatlan forrásává lesz.

### 6. Következmény

Az előbbieket alapján nagy biztonsággal állítható, hogy az emberek nem a kommunikációra és a kommunikátorra reagálnak, hanem a magukban ezekről kialakított képre. Arra a képre, amely – mint láttuk – egy sokváltozós pszichológiai erőterben születik, sőt sajátos dinamikával állandó változásban is van. Mindenkinek saját képe van, melyhez aztán részben az érzelmi érintettség, részben egoizmusa alapján ragaszkodik is. Ez a sajátos, narcisztikus hozzáállás – azaz, hogy mindenki a saját képében gyönyörködik – következményekkel terhes. Nevezetesen, mindenki magára reagál, és többnyire mást tesz érte felelőssé. A másik megértése kilátástalan. Persze a helyzet paradox, hisz beszélgetünk, interakcióban vagyunk, a megértés lát-



szata is működteti a világot. A pszichológiai torzítók tudatosítása, a finomra hangolt érzelmi működés (önismeret, empátia, felelősség) a fejlesztés segíthet.

## 7. Fejlesztés

A torzítók tudatosítása, a személyes tapasztalat, az önismeret, mind lehetséges fejlesztési cél. a forma: előadás, tréning, coaching lehet. (Titkos, 2011) gyakran érdemes az alapoknál kezdeni és feltételezéseket, hiedelmeket megkérdőjelezni. tipikusan ilyen fogalmaink személyes jelentéstartalmában lévő eltérések megfigyelése. Általánosan jellemző ugyanis, hogy személyes élményterünk definiálta fogalomtárunk értelmezését evidenciának tekintjük. Néhány gyakorlat segít belátni, hogy fogalmaink tartalma egyedi, másokétól olykor jelentősen eltér. A viszonylagosság ilyen mértéke felveti a másik szempontjának (empátia) kérdését. Ezt a szemléletet próbálgatva léphetünk tovább a nézőpontok áthidalásához, a pontosítás két fontos módszeréhez: a visszacsatoláshoz és a kérdés-technikához. A leírt folyamat mögötti konkrét tréninggyakorlatok (Rudas, 194. o.) segítik a felismerés-igény-cselekvés mechanizmus beindulását. Ha a fejlesztés a szervezet jelentős részét érinti, úgy van esélye a módszereknek, alkalmazásoknak és hívószavaknak, a kultúrájának részévé válni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Allport, G. W. (1977): Az előítélet. Budapest, Gondolat Kiadó
- Aronson, Elliot (2002): A társas lény, Budapest. KJK-KERSZÖV
- Berne, Eric (1984): Emberi játszmák. Budapest, Gondolat Kiadó
- Berne, Eric (1997): Sorskönyv. Budapest, Háttér Kiadó
- Csepeli György (2003): Szociálpszichológia. Budapest, Osiris Kiadó
- Forgács József (1997): A társas érintkezés pszichológiája. Budapest, Gondolat-Kairosz Kiadó
- Goleman, Daniel (2008): Társas intelligencia. Budapest, Nyitott Könyvműhely
- Mérő László (1997): Észjárások. Budapest, Tericum Kiadó Kft.
- O'Connor, Joseph – Seymour, John (1996): NLP. Budapest, Bioenergetic
- Rudas János (1997): Delfi örökösei. Budapest, Gondolat – Kairosz Kiadó
- Titkos Csaba (2006): Tréning – önismeret – viselkedés – személyiség – csoportjelenségek. Pécs, PTE-KTK
- Titkos Csaba (2009): A személyiség kaizen-elve. Vezetéstudomány, XL. évf., július-augusztus, 7-8. szám
- Titkos Csaba (2011): Ideáltípusok a tudástranszferben. Vezetéstudomány, XLII. évf., július-augusztus, 7-8. szám

# FÉRFIAK GYESEN, GYEDEN?

## *FATHERS ON CHILD CARE LEAVE?*

**PROF. DR. BENCSIK ANDREA** egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem

**DR. JUHÁSZ TÍMEA** irodavezető

Lohmann Animal Hungária Kereskedelmi Kft.

### ABSTRACT

It is still somewhat rare today for a family to decide that the father should go on child-care leave instead of the mother. In spite of this, there have been several (primarily foreign) researches which indicate that the active participation of men in child-care can facilitate the harmonization of work and private life for women.

Still, we cannot say that there are a lot of men in today's Hungary who would willingly switch places with their partner and go on child-care leave for a shorter or longer period of time.

We conducted qualitative, as well as quantitative, researches in the autumn and winter of 2011 to find out the social opinion, acceptance and attitude towards the situation where the father is on gyes or gyed. In this essay, we are going to publish some partial results of the questionnaire phase of our research.

### 1. Bevezetés

Ma még világviszonylatban sem gyakori, ha egy család úgy dönt, hogy nem az édesanya, hanem az édesapa megy gyermekgondozási szabadságra. Hazánkban is a férfiak viszonylag kis százaléka (2007-ben a gyesen lévők kb. 4%-a volt édesapa) választja azt a lehetőséget, hogy hosszabb, vagy rövidebb időre gyermekgondozási szabadságon legyen, így szakítva meg a munkáját és a karrierjét.

Ez több okra vezethető vissza, amelyet a társadalomkutatók egyebek között azzal magyaráznak, hogy a férfiak ugyanazon munkakörben biztosított magasabb jövedelme a nőkkel szemben, még mindig a családokat arra ösztönzi, hogy az anyukák maradjanak otthon, ami összhangban van azzal a nézettel is, hogy a hagyományos családi szerepek elfogadottsága még mindig erősen él a társadalmi köztudatban (Wholgemuth, 2004).

A hagyományos családi munkamegosztást pártoló vélemény elsősorban az alacsonyabb iskolázottsági társadalmi rétegekben nyer támogatottságot, ugyanakkor a hagyományos szereptudat nemcsak az idősebb, de a fiatalabb korosztály körében is népszerű. Továbbá nemzetközi kutatások is igazolják (Pongrácz, 2005), hogy a



közép-kelet európai országok és közöttük a magyar társadalom is még mindig a hagyományos szerepmegosztást tartja többségében ideálisnak, sőt ez a nézet a 30 éven aluli, az átlagosnál magasabb képzettségű válaszadók körében is elfogadott.

Nem véletlen tehát, hogy 2011. őszén és telén mind kvalitatív, mind kvantitatív vizsgálatokat végeztünk a tekintetben, hogy megismerjük, milyen is a társadalmi hozzáállás, vélemény és elfogadottság ahhoz a helyzethez, ha egy édesapa van gyeseen, avagy gyeden. Tanulmányunkban ezen kutatásunk kérdőíves vizsgálatainak néhány részeredményét mutatjuk be.

## **2. A kutatás mente, módszerei és eredményei**

A kutatás az elmúlt év második felében kezdődött, mely két részből állt. 2011. nyarán és őszén kvalitatív, mélyinterjú vizsgálatot végeztünk 7 olyan pár közreműködésével, ahol az apuka maradt otthon a gyermekkel. Mivel ezen kutatásunk eredményeit részletesen már korábban publikáltuk, így összefoglalóan csak néhány megállapítást szeretnénk közreadni a továbbiak megalapozása érdekében.

Egy pár kivételével a családok anyagi megfontolásból hozták meg azt a döntést, hogy az apuka maradjon otthon az édesanya helyett, míg egy család tekintetében érzelmi indokai voltak az édesapának, azaz több időt szeretett volna a gyermekével tölteni. Valamennyi pár esetében a környezetük furcsállotta, és volt olyan eset, ahol a munkáltató igen negatívan állt a család döntéséhez. Az édesapák az otthonlét alatt elsősorban az érzelmi intelligenciájukban éreztek fejlődést, empatikusabbak lettek, és a figyelmüket is jobban tudták egyszerre több dologra összpontosítani. Azon apukáknak, akik már visszatértek dolgozni, az újbóli munkába állás nem okozott érzelmi és gyakorlati problémát, bár egy munkafelvételnél nem vallották volna be, hogy gyeseen, illetve gyeden voltak. Végezetül valamennyi pár úgy érezte, hogy mind a párkapcsolatukra, mind a családi életükre pozitívan hatott a döntésük.

A kvalitatív vizsgálatunk bár nem tekinthető reprezentatívnak, mégis betekintést adott olyan párok életébe, akik már kipróbálták azt, hogy az édesapa marad otthon gyeseen, vagy gyeden. A kvalitatív kutatás tapasztalataira építve állítottunk össze a múlt év őszén egy olyan kérdőívet, amely segítségével szeretnénk volna megismerni, hogy milyen a társadalmi vélekedés ezzel az élethelyzettel kapcsolatban.

A kérdőív alapvetően több részből állt. Egyrészt vizsgáltuk, hogy milyen erősen él a megkérdezettekben a hagyományos családi szerepek elfogadása, másrészt külön foglalkoztunk azzal, hogy milyen vélemény alakult ki a válaszadókban azokkal az apukákkal és anyukákkal szemben, akik úgy döntenek, hogy kipróbálják, hogy az apuka maradjon otthon a gyermekkel. A mintagyűjtési technikánk a hólabda módszer volt, így vizsgálatunk nem tekinthető reprezentatívnak. A kutatásunk keretében 290 darab kérdőívet sikerült összegyűjtenünk.

A vizsgálat eredményeit egyváltozós és többváltozós statisztikai módszerrel elemeztük ki, így az utóbbiak közül kereszttábla-elemzést, klaszteranalízist alkalmaztunk. A kutatás részeredményeinek bemutatását a minta specifikálásával kezdjük.

Mintánk legnagyobb arányban hazánk 3 legfejlettebb régiójából származik. Így a Nyugat-Dunántúlról (47,2%), a közép-magyarországi régióból (29,7%), illetve a Közép-Dunántúlról (19%), míg a maradék 4,1%-t a Dél-Alföldről (3,1%), az észak-magyarországi régióból (0,7%) és az Észak-Alföldről (0,3%) gyűjtöttük. Célunk, hogy a jövőben azokat a régiókat is minél nagyobb részben tudjuk bevonni majd a kutatásba, amelyek most viszonylag alacsony arányban reprezentáltak. A megkérdezettek lakóhelyének település típusa alapján a válaszadók mintegy 66,4%-a városban élő volt, ugyanakkor például ezzel szemben mintegy 19,4%-uk az 5000-nél kevesebb lakosú falvakban laktak.

A kérdőív kitöltői a nemeket tekintve 59,7%-ban nők voltak, míg 40,3%-ban férfiak.

Az életkori eloszlást vizsgálva a kérdőívre válaszolók 55,2%-a 19 és 30 év közötti, míg 15,2%-uk 31 és 40 év közötti korosztály volt. A 41 évnél idősebb, de 50 évnél fiatalabbak 10,3%-ban voltak a mintában, míg az 50 év felettiek 17,2 %-ban, és végül 2,1%-ban azok a fiatalok, akik még nem töltötték be a 19. életévüket.

Az iskolai végzettséget tekintve 11,4%-ban alapfokú végzettségük, 46,9 %-uk középfokú tanulmányokat végzett, míg 41,7%-ban diplomás válaszadóink voltak. A megkérdezettek foglalkozását vizsgálva 45,6%-ban tanulók töltötték ki a kérdőívet, 25,8%-ban beosztott pozícióban dolgozók, 20,6%-ban vezető beosztásúak válaszoltak a kérdéseinkre, míg 8%-ban nyugdíjasokat és háztartásbelieket kérünk meg a kérdőív kitöltésére.

**1. táblázat: A hagyományos családi szerepek elfogadottsága**  
**Table 1.: The Acceptance of Traditional Family Roles**

Állítás	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Napjainkban a karrier és a család nem összeegyeztethető egy nő számára.	288	2	2,68	1,217
Napjainkban a karrier és a család nem összeegyeztethető egy férfi számára.	285	5	2,34	1,254
A férfiak alapvető feladata a családban a családfenntartás.	289	1	3,41	1,216
A nők alapvető feladata a családban a gyermeknevelés és a háztartásvezetés.	288	2	2,92	1,188
A férfiaknak nem feladata az otthoni munkavégzés.	287	3	2,11	1,113
A nők számára a karrier mindig csak a család után következhet.	286	4	3,00	1,270
A férfiak számára a karrier mindig csak a család után következhet.	288	2	2,64	1,169

*Forrás: saját táblázat*



A kérdőív első részében arra voltunk kíváncsiak, hogy a megkérdezettek mennyire tudnak azonosulni a hagyományos családi munkamegosztás szerepeivel. Ennek alapján 5 fokozatú Likert-skálán állításokat fogalmaztunk meg, amelyről a válaszadóknak el kellett dönteniük, hogy mennyire értenek egyet, az adott állítással. Ha egyáltalán nem értettek egyet, az az 1-es jelentette a skálán, míg az 5-ös a teljes egyetértést mutatta. Az állításokkal kapcsolatos válaszok átlagait és szórását az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

A táblázat adataiból jól kivehető, hogy a válaszadók alapvetően a férfiak hagyományos szerepének az elfogadásával jobban tudnak azonosulni, mint a nőkével. Ugyanakkor az is látszik a táblázatból, hogy a nők kettős szerepmegfelelése azaz, hogy a munkában és az otthoni életében is teljesítenie kell egy nőnek, nehezebb egy nő számára, mint a férfiaknak. A kérdőív kitöltői azonban a férfiak szerepeit már kibővítik, ezt jól mutatja, hogy már kevésbé értenek egyet a válaszadók, hogy a férfiaknak nem feladata az otthoni munkavégzés. Bár tény, hogy valamennyi állítás mellett a szórások értéke azt is mutatja, hogy a válaszolók véleménye nem egyöntetű az adott kérdésekben.

Megvizsgáltuk továbbá azt is, hogy a kimondottan hagyományos szerepekre utaló két állításunk alapján, „A férfiak alapvető feladata a családban a családfenntartás.” és „A nők alapvető feladata a családban az otthoni munkavégzés.”, milyen homogén csoportokat tudunk alkotni a vizsgálati mintából.

A szegmentálás érdekében klaszterelemzést végeztünk, és a K-közép eljárást alkalmaztuk, amely igen jól kezeli a nagy elemszámokat is. Ennél a nem hierarchikus klaszterezési eljárás során az úgynevezett hierarchikus eljárásokkal szemben előre meg kell adni a klaszterek számát. Mi a vizsgálataink során a jobb interpretálhatóság és értelmezhetőség kedvéért két klasztert különítettük el. A klaszterek értelmezését a klaszter-centroidok alapján tesszük meg.

Az alábbi táblázat a klaszterezési eljárással kapott végső klaszterközéppontokat mutatja be:

## 2. táblázat: Végső klaszterközéppontok a hagyományos családi szerepekre utaló állítások alapján

**Table 2.: Clusters Concerning Traditional Family Roles**

Állítások	Klaszter	
	1	2
A férfiak alapvető feladata a családban a családfenntartás.	4	2
A nők alapvető feladata a családban a gyermeknevelés és a háztartásvezetés.	3	2

*Forrás:* saját táblázat

A végső klaszterközéppontok jelentése alapján az első klaszterbe azon válaszadókat tudjuk besorolni, akik viszonylagosan elfogadják a hagyományos szerepeket, igaz ez az elfogadási hajlandóság erősebb a férfi szerepeket illetően, mint

a nők esetében. Ugyanakkor a másik klaszterbe tartozók, már nem tudnak egyet érteni sem a hagyományos női, sem a hagyományos férfi családi szerepekkel, ők azok, akik már a „modern” felfogásoktól nem zárkoznak el.

Megvizsgáltuk a kutatásunkban, hogy milyen a nemek és a végzettség szerint az eloszlás a klaszterekben. Erre a vizsgálatára keresztábra-elemzést végeztünk.

A nem szerinti vizsgálatot az alábbi táblázat mutatja:

**3. táblázat: Nemek szerinti eloszlás a klaszterekben**  
**Table 3.: Distribution by Genders in the Clusters**

			Klaszter	
			1	2
Nem	Férfi	db	86	30
		% Nemen belül	74,1%	25,9%
		% Adott klaszteren belül	43,0%	34,1%
	Nő	db	114	58
		% Nemen belül	66,3%	33,7%
		% Adott klaszteren belül	57,0%	65,9%
Összesen		db	200	88
		%	69,4%	30,6%

*Forrás:* saját táblázat

A táblázat adatai szerint mind a nők, mind a férfiak jellemzően az első klaszterben találhatók, azaz a válaszadóink elsősorban még mindig a hagyományos szerepeket részesítik előnyben és tudják elfogadni.

A Pearson-féle Khi-négyzet próba alapján nem volt szignifikáns kapcsolat a nemek és a klaszterbe besorolás alapján (Pearson-féle Khi-négyzet teszt: 2,016 df: 1 szign.: ,156  $p > 0,05$ ).

Ugyanígy megvizsgáltuk, hogy végzettség alapján milyen a megkérdezettek gyakorisága az egyes klaszterekben.

Az eredmények alapján elmondható, hogy valamennyi végzettségi szinten a hagyományos elveket fogadják el a válaszadók. A végzettségen belüli besorolás alapján elsősorban a középfokú végzettségűek 74,3%-ban tartoztak az első csoportba, az alap képzésűek esetében ez az arány 68,8%, míg a felsőfokúakat tekintve 64,2%.

A Pearson-féle Khi-négyzet próba ebben az esetben sem mutatott szignifikáns összefüggést, azaz a végzettség és a klaszterbe besorolás alapján (Pearson-féle Khi-négyzet teszt: 3,072 df: 2 szign.: ,215  $p > 0,05$ ).



Vizsgálati eredményeinket az alábbi táblázat mutatja:

**4. táblázat: Végzettség szerinti gyakoriság a klaszterekben**  
**Table 4.: Distribution by Qualification in the Clusters**

			Klaszter	
			1	2
Végzettség	alap	db	22	10
		% Végzettségen belül	68,8%	31,3%
		% Adott klaszteren belül	11,0%	11,4%
	közép	db	101	35
		% Végzettségen belül	74,3%	25,7%
		% Adott klaszteren belül	50,5%	39,8%
	felső	db	77	43
		% Végzettségen belül	64,2%	35,8%
		% Adott klaszteren belül	38,5%	48,9%
Összesen		db	200	88
		% Végzettségen belül	69,4%	30,6%

*Forrás:* saját táblázat

Arra a kérdésünkre, hogy egyet értenek-e a válaszadók azzal, ha egy édesanya helyett az édesapa marad otthon a gyermekkel a válaszadóink 70,9%-a értett egyet. Megvizsgáltuk, hogy a nemek e tekintetben különböző véleményen vannak. A Pearson-féle Khi-négyzet teszt alapján azt láttuk, hogy a nők és férfiak tekintetében nincs szignifikáns különbség a kérdést illetően (Pearson-féle Khi-négyzet: 2,502 df: 1 szign.: ,114  $p > 0,05$ ). A nők mintegy 74,4%-ban tudták elfogadni a helyzetet, míg a férfiak esetében ez az arány 65,8%.

Megnéztük, hogy végzettség alapján látunk-e különbséget e kérdést illetően. A keresztábra- elemzés eredményei is azt mutatták, hogy míg az alapfokú végzettségűek 57,6%-a, addig a középfokúak 64,7%-a, míg a diplomások 81,7%-ban egyetértettek a helyzettel. A vélemények közötti szignifikáns különbséget a Pearson-féle Khi-négyzet próba igazolta (Pearson-féle Khi-négyzet teszt: 12,119 df: 2 szign.: ,002  $p < 0,05$ ).

A megkérdezettek, mintegy 51,7%-a gondolta úgy, hogy egy ilyen döntés alapvető indoka a párok részére az anyagi megfontolás lehet. A további indokok között többek között 14%-ban az anya karrierjét említették, 11,5%-ban gondolták úgy, hogy a munkahely elvesztése lehet az ok, érzelmi indokot, vagyis hogy az apa otthon akar lenni a gyermekével csak 6,6%-ban jelölték meg a válaszolók. Ugyanakkor például 7,3%-ban úgy vélték, hogy semmilyen indok és magyarázat nem lehet egy ilyen döntésre. Érdekes volt látni, hogy a férfiak mintegy 10,4%-a, míg a nők csak 5,3%-a vélekedett így. Talán nem véletlen ezért, hogy a helyzetnek a gyermek fejlődésére gyakorolt hatását illetően a nemek között szignifikáns véle-

ménkülönbséget találtunk. Míg a nők 16,4%-a gondolta pozitívnak a hatást, a férfiak tekintetében ez 12,4% volt. Miközben a férfiak 28,3%-a vélte úgy, hogy nem tesz jót a gyermek fejlődésének, ez az arány a nők esetében 15,8% volt. Végezettül pedig, hogy ugyanolyan hatással lenne a gyerek fejlődésére, mintha az anya lenne vele, a férfiak 59,3%-a, míg a nők 67,8%-a értett egyet. A Pearson-féle Khi-négyzet teszt eredménye e tekintetben a szignifikáns különbséget igazolta: 6,643 df: 2 szign.: ,036  $p < 0,05$ . Érdekelt minket, hogy a válaszadók, hogyan ítélik meg azokat az apukákat, akik gyesre, vagy gyedre mennek. A válaszadók 9,1%-a ítélte el ezeket a férfiakat, míg 90,9%-uk nem. Megnéztük, hogy mind nemenként, mind pedig végzettség szerint találunk-e valamilyen különbséget-e tekintetben.

Amikor a nemenkénti különbséget vizsgáltuk, azt tapasztaltuk, hogy míg a férfiak 14%-a elítéli ezeket az apukákat, addig a nőknél ez az arány csak 5,8%, azaz a nők toleránsabbak ezekkel a férfiakkal szemben. A Pearson-féle Khi-négyzet teszt is a különbséget igazolta (Pearson-féle Khi-négyzet teszt: 5,530 df: 1 szign.: ,019  $p < 0,05$ ).

A végzettség alapján vizsgálva kérdést, míg az alapfokú végzettek 21,2%-a, addig a közép 7,4%-ban, a felsőfokú végzettségűek pedig 7,7%-ban ítélték el az apákat. Ezt a szignifikáns vélemény-különbséget a Pearson-féle Khi-négyzet teszt alátámasztotta: 6,584 df: 2 szign.: ,037  $p < 0,05$ . A vizsgálatunk során azt is megnéztük, hogy függetlenül attól, hogy elítélik vagy sem ezeket az édesapákat a válaszadók, mennyire értenek egyet ezen apukákkal kapcsolatos negatív állításokkal. 5 fokozatú Likert-skálán fogalmaztunk meg állításokat, ahol az 1-es az egyáltalán, míg az 5-ös a teljes egyetértést jelentette. Az állításokkal kapcsolatos átlagokat és szórásokat az alábbi táblázat tartalmazza:

**5. táblázat: A gyesen és gyeden tartózkodó apukák megítélése**  
**Table 5.: Opinions Concerning Men on Child Care Leave**

Állítás	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Férfiatlannak tartom azokat a férfiakat, akik gyesre, vagy gyedre mennek.	286	4	1,86	1,246
Ha egy férfi gyesre-gyedre megy, végleg lemondhat a karrierjéről.	286	4	2,13	1,134
Szerintem elveszíti a családfői tekintélyét az a férfi, aki gyesre-gyedre megy.	286	4	1,88	1,168
Ha egy férfi gyesre megy, elveszíti az anyagi függetlenségét, és e tekintetben a párjának lesz kiszolgáltatva.	286	4	2,57	1,399

*Forrás: saját táblázat*



A táblázat átlagai azt mutatják, hogy a megkérdezettek nem igazán tudnak azonosulni az apák negatív megítélésével, azaz úgy gondolják, hogy sem a családban betöltött szerepét, sem pedig a karrierjét nem befolyásolja „végzetesen”, ha egy apuka gyesre, gyedre megy, igaz azzal már jobban egyet értenek, hogy az anyagi függetlenségében a társára lesz utalva.

A kutatásban nem csak azoknak az apukáknak a megítélését próbáltuk feltárni, akik elmennek gyesre, illetve gyedre, hanem azt is, hogy mi a véleményük a kérőív kitöltőinek azokról az édesanyjakról, akik helyett a párjuk marad otthon.

A válaszadók itt is, mint korábban az édesapáknál, 9,1%-ban tudták csak elítélni ezeket a mamákat. E kérdést elemezve megnéztük, hogy van-e nemenként, illetve a végzettség tekintetében szignifikáns véleménykülönbség. A vizsgálatunkban a nők voltak elnézőbbek ezekkel a mamákkal szemben, a férfiak 12,3%-ban ítélték el az anyukákat, míg a nők esetében ez az arány csak 7% volt. A Pearson-féle Khi-négyzet próba nem mutatott szignifikáns különbséget e tekintetben: 2,285 df: 1 szign.: ,131  $p > 0,05$ .

A végzettség alapján vizsgálva a kérdést azt láttuk, hogy az alapfokú végzettségűek 18,8%-ban, a középfokú tanulmányokat végzetek 9,6%-ban, míg a diplomások 5,9%-ban nincsenek jó véleménnyel ezekről az anyjakról. A Pearson-féle Khi-négyzet próba itt sem mutatott szignifikáns összefüggést: 5,068 df: 2 szign.: ,079  $p > 0,05$ .

A megkérdezetteknek az édesanyjakkal kapcsolatosan megfogalmazott állításokról - hasonlóan mint az apukák esetében - el kellett dönteniük, hogy mennyire értenek egyet az 5-ös skálán a megállapítással. Az 1-es az egyáltalán nem ért egyet, míg az 5-ös a teljes egyetértést jelentette. Az állításokkal kapcsolatos átlagokat és szórásokat, az alábbi táblázat foglalja össze:

**6. táblázat: Azon nők megítélése, akik helyett a párjuk megy el gyesre, vagy gyedre**

**Table 6.: Opinions Concerning Mothers Whose Partner Goes on Child-Care Leave**

Állítás	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Egy nőnek mindig választania kell a karrierje és a családja között.	285	5	2,72	1,283
Nem tekintem jó anyának azt a nőt, aki helyett a férje megy gyesre-gyedre.	285	5	1,93	1,133
Nem jó, ha egy családban a férj kevesebbet keres, mint a felesége.	283	7	2,99	1,368
Szerintem azok a nők, akik helyett a férjük megy el gyesre, nagy áldozatot hoznak a családjukért.	283	7	2,80	1,359

*Forrás: saját táblázat*

Az eredmények azt mutatják, hogy ezeket a nőket inkább a helyzet áldozatainak tekintik a válaszadók, mintsem rossz anyának. Igaz, többé-kevésbé elfogadják, hogy a nőknek mindig választaniuk kell a karrierjük és családjuk között.

Megnéztük továbbá a mamák megítélése során, hogy a két szélsőséges állítással kapcsolatban, azaz a „Nem tekintem jó anyának azt a nőt, aki helyett a férje megy gyesre-gyedre.” illetve a „Szerintem azok a nők, akik helyett a férjük megy el gyesre, nagy áldozatot hoznak a családjukért.” milyen homogén csoportokat tudunk létrehozni a mintánkból. A csoportok létrehozása céljából ismételt K-közép, nem hierarchikus klaszterezési eljárást alkalmaztunk. Az alábbi táblázat a klaszterek középpontjait mutatja be:

**7. táblázat: Végső klaszterközponatok a nők megítélésével kapcsolatos állítások alapján**  
**Table 7.: Clusters Concerning the Mothers Whose Partner Goes on Child –Care Leave**

Állítás	Klaszter	
	1	2
Nem tekintem jó anyának azt a nőt, aki helyett a férje megy gyesre-gyedre.	1	3
Szerintem azok a nők, akik helyett a férjük megy el gyesre, nagy áldozatot hoznak a családjukért.	3	2

*Forrás:* saját táblázat

A klaszterközéppontok alapján az első klaszterbe azok tartoznak, akik jó anyának tekintik ezeket a mamákat és többé-kevésbé akár áldozatnak is tartják őket. A másik csoportban azok a válaszadóink vannak, akik sem a nők áldozat vállalásáról, sem pedig arról nincsenek meggyőződve, hogy jó anyák lennének. Megvizsgáltuk a kutatásban, hogy milyen a nemek és a végzettség szerinti eloszlás a klaszterekben. A nem alapján az eredményeket az alábbi táblázat mutatja:

**8. táblázat: Nemek szerinti eloszlás a klaszterekben**  
**Table 8.: Distribution by Genders in the Clusters**

			Klaszter	
			1	2
Nem	Férfi	db	76	38
		% Nemen belül	66,7%	33,3%
		% Adott klaszteren belül	35,8%	54,3%
	Nő	db	136	32
		% Nemen belül	81,0%	19,0%
		% Adott klaszteren belül	64,2%	45,7%
Összesen		db	212	70
		%	75,2%	24,8%

*Forrás:* saját táblázat



A táblázat adatai azt tükrözik, hogy a férfiak jellemzően az első klaszterben vannak 66,7%-ban, ugyanígy a nők is, bár nagyobb arányban 81%-ban. A Pearson-féle Khi-négyzet alátámasztotta a szignifikáns összefüggést: 7,427 df: 1 szign.: ,006  $p < 0,05$ . Végezetül megvizsgáltuk, hogy milyen a gyakoriság a végzettség alapján a klaszterekben. Az eredményeket a 9-es táblázat foglalja össze:

**9. táblázat: Végzettség szerinti eloszlás a klaszterekben**  
**Table 9.: Distribution by Qualification in the Clusters**

			Klaszter	
			1	2
Végzettség	alap	db	17	14
		% Végzettségen belül	54,8%	45,2%
		% Adott klaszteren belül	8,0%	20,0%
	közép	db	99	36
		% Végzettségen belül	73,3%	26,7%
		% Adott klaszteren belül	46,7%	51,4%
	felső	db	96	20
		% Végzettségen belül	82,8%	17,2%
		% Adott klaszteren belül	45,3%	28,6%
Összesen		db	212	70
		% Végzettségen belül	75,2%	24,8%

*Forrás:* saját táblázat

Az első klaszterbe a táblázat alapján, a felsőfokúak 82,8%-a, a középfokúak 73,3%-a, míg az alacsonyabb végzettségűeknek már csak 54,8%-a tartozik, vagyis a végzettség emelkedésével nagyobb arányban voltak toleránsak a válaszadóink. A Pearson-féle Khi-négyzet teszt mutatja szignifikáns összefüggést: 10,691 df: 2 szign.: ,005  $p < 0,05$ .

### 3. Összegzés

Tanulmányunk néhány részeredményét mutatta be annak a kutatásnak, amely alapvetően azt vizsgálta, hogy milyen a társadalmi hozzáállás ahhoz az élethelyzethez, amikor az édesapák mennek el a párjuk helyett gyermekgondozási szabadságra. A vizsgálati eredményeink alapján elmondható, hogy a megkérdezettek többsége még a hagyományos családi szerepekkel tud azonosulni.

Ugyanakkor válaszadóink kis arányban ítélik el azokat a nőket és férfiakat, akik úgy döntenek, hogy az apa marad otthon. Ezekben a kérdésekben a nők viszonylag toleránsabbnak mutatkoztak, valamint azt is tapasztaltuk, hogy az iskolai végzettség emelkedésével a válaszadók megértőbbek ezekkel a családokkal szemben.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Leah Ruppaner (2011): Conflict Between Work and Family: Investigation of Four Policy Measures, Social Indicators Research 2011 pp. 1-21. 1
- Pongrácz Tiborné (2001): A család és munka szerepe a nők életében. in: Nagy-Pongrácz (szerk.): Szerepváltozások 2001 Jelentés a nők és férfiak helyzetéről pp. 30-45.
- Pongrácz Tiborné (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése, Egy nemzetközi összehasonlítóvizsgálat tapasztalatai, in Nagy-Pongrácz-Tóth (szerk.): Szerepváltozások, pp.73-86.
- Spéder Zsolt (2009): Ellentmondó elvárások között..., in Nagy-Pongrácz (szerk.): Szerepváltozások 2011 pp. 207-228.
- Wholgemuth Brigitta (2004): Apák gyesein. <http://www.tusarok.org/rovatok/cikk.php?id=81>





# **TAYLORI SZEMPONTOK A MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK INTEGRÁLT FOGLALKOZTATÁSÁBAN**

*TAYLOR'S PRINCIPLES IN INTEGRATED EMPLOYMENT OF PEOPLE  
WITH DISABILITIES*

**CSEH JUDIT tanársegéd PhD hallgató**

Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési  
Kar Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet Humán Menedzsment Tanszék

## **ABSTRACT**

Taylor's principles every where can be found in modern organisations. The application of these humanized principles helps in the integrated employment of people with disabilities. In addition to the legal determination, organizations in order to function effectively need to have the appropriate knowledge, competencies. This is needed to enable these workers to effectively take part in open labor market. The science of Human Resources Management (HRM) in many cases are driven by Taylor's theory. Enforcement of the above mentioned group of people is essential. In my study I have highlighted three aspects of Taylor's scientific management. By examining these aspects I got to the conclusion, that disabled people can be successfully integrated, - if we use job analysis, provide better working tools, implementing task management and functional principle of leadership.

## **1. Bevezetés**

Minden megváltozott munkaképességű embernek\* joga van a munkához, ezért lehetőséget kell biztosítani számukra az egyéni képességeknek és igényeknek megfelelő, jövedelmet biztosító foglalkoztatásra. Mára minden szakmai fórum egyetért abban, hogy a hátrányos helyzetűek csoportján belül, a megváltozott munkaképességű emberek esetében is a cél a foglalkoztatottak, mindenekelőtt az integráltan foglalkoztatottak számának és arányának növelése. Az utóbbi időszakban hazánkban is érzékelhető, hogy – részben az uniós követelmények teljesítése, másrészt makrogazdasági kényszerek miatt – egyre nagyobb teret kap a megválto-

---

\* A megváltozott munkaképességűek csoportja a hazai terminológia alapján tartalmazza mindazon embereket, akik bármilyen fogyatékoság, egészségkárosodás miatt hátrányos helyzetben vannak a munkaerő-piacon, és foglalkoztatásuk csak rehabilitációs segítséggel valósulhat meg.



zott munkaképességű személyek munkaerő-piaci esélyegyenlőségének, integrációjának kérdése. A célcsoport hazai foglalkoztatási mutatói ennek ellenére nagyon alacsonyak, jóval elmaradnak az európai arányoktól.

A megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrálása komplex megközelítési módot igényel. Egy egyén munkaerőpiacra történő belépését, reintegrálását és hatékony munkahelyi viselkedését számos tényező befolyásolja: egyrészt a munkavállaló egyén sajátosságai, másrészt a munkahelyet biztosító környezet, szervezet jellemzői, harmadrészt a társadalom, a gazdaság. De nem csak ezek figyelembevétele, hanem kapcsolatuk, összehangolásuk is hatást gyakorol az integrációra. Ez az egymáshoz való illeszkedés különösen fontos tényezővé válik, ha a szereplőknek speciális jellemzői és sajátos viszonya van. Ezért a meghatározó tényezők feltárása és az illesztésük elősegítése különös figyelmet igényel ennél a célcsoportnál (Münnich, 2008).

A kérdéskör komplex megközelítésének fontossága nem kérdőjelezhető meg, jelen tanulmánynak azonban nem lehet célja az összes alapvető tényező feltárása. Azon szempontok vizsgálatára törekszem, amelyek elsősorban szervezeti meghatározottságúak és F. W. Taylor munkásságához kapcsolódnak. Taylor a tudományos vezetés és munkaszervezés alapjait teremtette meg, ténylegesen felismerte, hogy a bővített újratermelés, a profit akkor biztosítható, ha a rendelkezésre álló munkaerő képességei, készségei, terhelhetősége alapján történik a munka szervezése. Fő célja a hatékonyság növelése volt. Tanulmányomban azokat a taylori alapelveket és módszereket emelem ki tehát, amelyek a megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatását segítik, illetve ennél a célcsoportnál érvényesülésük különösen hangsúlyossá válik. Ezek a következők:

- Munkaerő-kiválasztás és képzés tudományos alapokon – A taylori rendszer sarkalatos tétele a megfelelő ember kiválasztása, amit a mai HR gyakorlat is kitüntetetten kezel (Krisztián, 2011.) Taylor végezte az első munka-alkalmassági vizsgálatokat a munkaerő tudományosan megalapozott kiválasztására. Rendszeresítette a dolgozók tervszerű, szervezett betanítását és továbbképzését. A menedzsment felelősségének tartotta, hogy képezzék a dolgozókat, és hogy lehetővé tegyék számukra a fejlődést. Taylor hangoztatta, hogy mindenkit a képességeinek és a képzettségének megfelelő legmagasabb szintű feladattal kell megbízni.
- A munka és a felelősség megosztása, harmonikus együttműködés a munkás és a menedzser között – Taylor szerint a munkafolyamatot a tudományos ismeretek felhasználásával kell megtervezni és a munkás számára a feladat végrehajtásának módját elő kell írni, Taylor kifejezésével: a „feladat szerinti vezetés” (task management) módszerét kell alkalmazni. A menedzsmentnek ugyanakkor állandóan demonstrálnia kell, hogy a dolgozókat közvetlenül érintő döntéseik (mennyiségi normák, előírt munkamódszerek stb.) nem esetlegesek, hanem munkatudományi szempontból megalapozottak, szaksze-

rüek. Meglátása szerint szoros személyes együttműködéssel a konfliktusok lehetősége így minimalizálható.

- Tudományos munkaszervezés - Taylor nevéhez kötődnek az első munkahelyi ergonómiai vizsgálatok. Szisztematikusan megfigyelte, felmérte, kikísérletezte az optimális munkamódszert, terhelést és pihenőket, valamint a szerszámok optimális kialakítását, az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges méretválasztékát.

## **2. A munkaerő kiválasztása és képzése**

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási szintje messze elmarad az egészségesek csoportjától, ami csak részben magyarázható a fogyatékossággal ill. az egészségkárosodás bizonyos szintjével. Foglalkoztatásukkal kapcsolatban az egyik leggyakrabban tapasztalható munkáltatói félelem, hogy terhelhetőségük alacsony, nem képesek az egészséges társaikhoz hasonló teljesítményre, vagyis eredményességüket és megfelelő teljesítményszintjüket kérdőjelezzik meg (Hedges és Sykes, 2003; FACT, 2006). Éppen ezért esetükben kiemelt fontosságú a diagnosztikus eszközök alkalmazása. Ha ugyanis rendelkezünk olyan eszközökkel, amelyek alkalmasak azoknak a kritériumoknak (képessegeknek) a vizsgálatára, mérésére, amelyek meghatározó jelentőségűek a teljesítmény szempontjából, a munkáltató meggyőződhet a megváltozott munkaképességű, de a munkakör követelményeinek eleget tevő személy foglalkoztatásáról. Így a felvételnél nem a sztereotípiák, előítéletek, hanem a vizsgálatokkal igazolt alkalmasság lehet a döntő (Horváth és tsai, 2011).

A komplex (orvosi, szociális, foglalkozási) rehabilitáció folyamata nem az elvesztett, hanem a megmaradt, a fejleszthető képességekre, a szakmai munkaképesség változására, a rehabilitációs esélyekre koncentrál (Szellő, 2009). Ebben a folyamatban különösen fontos a képesség-vizsgálat, amely támogatja annak eldöntését, hogy a megváltozott munkaképességű személy munkaképes-e (és ha igen, milyen munkára alkalmas,) illetve, hogy motivált-e a munkavégzésre. A vizsgálatnak fontos szerepe van a beválás előrejelzésében és mindenképpen előnye az objektivitás. A foglalkozási rehabilitációban használt munkaművelet szimulátor az ERGOS képességvizsgáló készülék, amely nemcsak az elszenvedett baleset, betegség okozta károsodás mértékének, hanem a megmaradt és fejleszthető képességek, a teljes körű rehabilitáció eredményességének értékelésében is segíteni tudja az orvosok, a rehabilitációban résztvevő szakemberek munkáját. A munkafeladatokat és körülményeket szimuláló, valamint a munka által támasztott követelményeket és az egyén terhelhetőségét együttesen vizsgáló rendszer működésének alapelveit az Egyesült Államokban dolgozták ki. A készülék alkalmas a statikus és dinamikus erő kifejtés mérésére, vizsgálja a testrészek mozgásterjedelmét, ennek mérési eredményeiből kiindulva értékeli a munkához szükséges tevékenységek egyén általi megvalósíthatóságát.



Az eredményes munkaerő-piaci integráció érdekében nélkülözhetetlenek a foglalkozási rehabilitáció szolgáltatási rendszerei. Jelen tanulmányban egy munkáltatóknak szánt képességeken, kompetenciákon alapuló munkaerő-kiválasztási szolgáltatást mutatok be röviden, amely a munkaerő-piaci esélyegyenlőség megvalósulását is biztosítani kívánja. A módszert a Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja, ill. jogelődjei vezették be, hogy segítsék a munkaerő-piacon egyébként nehezen elhelyezhető személyek integrációját (Kun-Szászvári-Zétényi, 2008).

A „megfelelő embert a megfelelő helyre”- taylori alapokon nyugvó - elv gyakorlati érvényesítése nem csak a HR területének egyik legnagyobb kihívása. A munkaerő-piaci tanácsadás végső célja is a munkáltatói elvárások és munkavállalói kompetenciák minél pontosabb illeszkedésének elérése. A két fél igényeinek és lehetőségeinek optimális egyezése esetén beszélhetünk sikerességről a munkavállalás szempontjából, e tényezők jelentik a későbbi beválás alapját is. A megváltozott munkaképességű ügyfelek adottságainak megismerése során vizsgálni kell a megváltozottság (fogyatékosság) jellegét, az abból eredő, az általános feltételek szerinti munkavállalást akadályozó tényezőket; közlekedési nehézségeket; az épített környezet használatának akadályait stb. Ismerni kell szaktudását, és azt, hogy a megszerzett szaktudást használta-e a személy valaha is, illetve mikor gyakorolta utoljára. Fontos információ az is, hogy az adott szakma gyakorlására az elsődleges munkaerő-piacon vagy valamilyen védett formában nyílt lehetőség. Az alábbiakban bemutatom a munkaerő-közvetítés – munkakör követelményrendszerének felállításán és az egyén kompetenciáinak vizsgálatán alapuló – hét lépéses modelljét:

- Munkaerőigény megjelenése: két leggyakoribb formája szerint egyrészt olyan álláslehetőségek felkutatása vállalati kapcsolattartáson keresztül, melynek keretében megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatható, másrészt a munkáltatók részéről célzottan e munkanélküliek foglalkoztatására irányuló és bejelentett munkaerőigény.
- Munkakörelemzés: a tanácsadók a munkakör-elemzési kérdőív segítségével a munkáltatóval együtt munkakörelemzést végeznek. A kérdőív célja a munkaköri feladatok, a munkakör összefüggéseinek, az ismereteknek (szakképzettség, gyakorlat) pszichés és fizikai terhelésnek stb. azonosítása. Különösen fontos az egészségi tényezők és az akadálymentesítés kérdéseinek tisztázása. A megváltozott munkaképességűek csoportján belül jelentős az alacsonyan képzettek aránya, így esetükben a betanított munka vagy az egyszerűbb szakmunkák kerülnek előtérbe. Az ilyen munkaköröknél az alkalmasságot gyakorta a kézügyesség, figyelemkoncentráció, monotonia-tűrés határozza meg, ebben az esetben szükség van a munkafolyamatok elemzésére is.
- Kompetenciaprofil, interjúkérdések: A munkakör és a munkafolyamat elemzésének eredményeként egyrészt meghatározhatók a munkakör betöltéséhez szükséges lényeges tulajdonságok, amelyek a munkakör kompetenciaprofiljában összegződnek. Másrészt azonosíthatók azok a munkakörök, amelyek

lehetőséget nyújtanak a különböző egészségkárosodással, fogyatékkal élőknél foglalkoztatására.

- Jelöltek felkutatása, interjú: A tanácsadó felkutatja azon álláskeresőket, akik az elvárásoknak előzetesen megfelelnek és a konkrét munkakörre vonatkozóan interjút készít.
- Kompetencia-alapú tesztek, képességvizsgálatok: Egy kompetencia alapú, moduláris felépítésű tesztet tölt ki a munkavállaló, amely a munkakörelemző kérdőív alapján feltárt lényeges kompetenciák vizsgálatára szolgál. A teszt, mint pszichológiai mérőeszköz a feltárt információk (személyiségjellemzők) megbízhatóságát és az objektivitást jelenti. Az esetlegesen szükséges képességvizsgálatok eszközigényét a munkaügyi központ pszichológiai laborja biztosítja. Kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az e célcsoportba tartozó emberek egy része jelentős kompetencia deficittel rendelkezik és ebből következően az interjúk, a tesztek során lényegesen körültekintőbben kell elkészíteni a foglalkoztathatósági diagnózist. Ez utóbbi magában foglalja az egészségi állapotot, a szociális szükségleteket, a fejleszthető képességeket és készségeket, az egyéni hajlandóságot, a közösségi motivációs szintet.
- Jelöltek rangsora: Az interjú és a kompetencia-tesztek alapján a tanácsadó rangsorolja a jelölteket.
- Bemutatás a munkáltatónak, döntés-támogatás: A végső döntés a munkáltatóé. A tanácsadó személyes jelenlétével, diszkriminációmentes szemléletével, illetve a rendelkezésére álló információi segítségével támogathatja a munkahelyi vezető döntését, annak érdekében, hogy a munkakör betöltése szempontjából legmegfelelőbb megváltozott munkaképességű jelölt kerüljön kiválasztásra.

A sikeres foglalkozási rehabilitáció érdekében a szolgáltatások esetében is komplex rendszerben kell gondolkodnunk. A megváltozott munkaképességű személyeknél fontos, hogy mielőtt bekerülnek a fent leírt kiválasztási folyamatba, eredményesen részt vegyenek olyan munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó programokban, amelyek célja a motiváció fejlesztése, a pozitív énkép, a reális önértékelés kialakulása.

Taylor nem csak a kiválasztási folyamat tervezését tartotta fontosnak, hanem azt is, hogy a munkás munkahelyi képzés keretében legyen betanítva, kiképezve a munkavégzésre. A megváltozott munkaképességű munkavállalóknál ez történhet például ergoterápiás fejlesztés során, ahol a munkavégzéshez szükséges mozdulatok begyakorlása, helyes eszközhasználat, ennek fejlesztése, elfáradás elkerülése, a hatékony munkavégzés gyakorolható. Esetükben különös jelentőséggel bír a betanulási idő, melyet jól támogathat a gyakornoki program. Ez szolgálhatja a szervezet, a főbb munkafolyamatok, szervezeti egységek és munkatársak megismerését, de természetesen része a konkrét szakmai betanulás is. Az új munkatárs beilleszkedését segítheti a mentor személye is, akinek emberi és szakmai támogatása hozzájárulhat a pozitív munkahelyi beállítottság kialakulásához és a hatékony munkavégzéshez.



### 3. A munka és a felelősség megosztása, együttműködés a dolgozó és a menedzser között

Taylor szerint a hatékonyság fokozható azáltal is, ha a munkát és a felelősséget megosztjuk a menedzsment és a dolgozók között. Nem a munkásra kell bízni, hogy egy feladat végrehajtásának módját megkeresse, azt tudományos ismeretek felhasználásával előre meg kell tervezni, és számára elő kell írni. A feladat szerinti vezetés lényege a következő:

- 1). Tördeljük szét a teljes műveletet egyszerű, önálló részekre és feladatokra.
- 2). Alakítsuk ki a részmunkák elvégzésének legjobb módját.
- 3). Olyan embereket vegyünk fel, akik megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkeznek ezen részfeladatok ellátásához.
- 4). Képezzük ki ezeket az embereket úgy, hogy a leendő feladataikat az előírt lehető legjobb módon végezzék el.
- 5). Tegyük a munkahelyi vezetés feladatává az ellenőrzést: a vezető feladata annak kontrollja, hogy a munkások végrehajtják-e a kiadott feladatokat, alkalmazzák-e a részletesen meghatározott eljárásokat, megfelel-e a munkatempójuk az előírásban szereplő követelményeknek.
- 6). Ahol lehetséges, a csoportos vagy egyéni darabbért használjuk ösztönzésre.

Taylor szerint a munkások teljesítményét közvetlenül meghatározza, milyen kapcsolatot éreznek az erőfeszítés és annak anyagi elismerése között. A vezető egyik legfontosabb feladata, hogy a munkás mindig tudja, milyen teljesítményt ért el és ezért mi jár. Az ötödik pontban megjelenő ellenőrzésnek, mint a vezető egy fontos feladatának a mai szervezetekben egyik kiváló fóruma lehet a teljesítmény-értékelés. A megváltozott munkaképességűek esetében mindez még inkább indokolt, hisz a munkaadók gyakran épp a megfelelő teljesítményszintjüket kérdőjelezik meg.

A probléma alapja általában az, hogy a normákat nem e célcsoport teljesítménye alapján állítják fel, azonban e standardok alapján értékeli őket. A teljesítmény-értékelés rendszerét ezért több ponton érdemes átgondolni. A megváltozott munkaképességű munkavállalók munkavégzését minél objektívabb kritériumok alapján érdemes mérni, így a MbO (Management by Objectives) módszer ajánlott, amelynek középpontjában a jövőbeni teljesítmény áll. Másik javasolt megoldás a kritikus esemény módszere, amely szintén a reális kép kialakítását segítheti (Csukonyi, 2006). A teljesítményértékelés gyakoriságát tekintve e célcsoport esetén a folyamatosság lenne az ideális, hisz a visszajelzések a megváltozott munkaképességűek munkavégzése kapcsán hatványozott jelentőségűek. Egyrészt ezáltal is biztosított lehet a minél hatékonyabb munkavégzés, illetve minimalizálható a konfliktusok előfordulásának lehetősége. Így érvényesülhet tehát az a taylori elv, miszerint állandó szoros együttműködésre van szükség a menedzsment és a dolgozók között. Érzékelhető tehát, hogy a megváltozott munkaképességű emberek szempontjából még fokozottabban szükséges a feladat szerinti vezetés, a funkcionális vezetési elv - a vezetés szakszerűségének növelése - alkalmazása.

## 4. Megváltozott munkaképesség és ergonómia

Az ergonómia alapvető feladata az ember és a technikai környezet (ember-gép-környezet) közötti harmónia biztosítása. Az ergonómia alkalmazásának fő céljai a hatékonyság növelése és az emberi igények (biztonság, komfort, elégedettség, illetve a humán készségek fejlesztése) kielégítése, sikere e két terület összehangolásán múlik (Hercegfői-Izsó, 2007). Az ergonómiai szempontok figyelmen kívül hagyása vagy elhanyagolása a munkahelyen az alábbi következményekkel járhat (Pulat, 1992):

- kisebb teljesítmény; nagyobb veszteségidők; magasabb költségek,
- növekvő hiányzás; alacsonyabb munkaminőség,
- hibázások és balesetek növekvő valószínűsége,
- fizikai és pszichés egészségkárosodás; magasabb fluktuáció.

Mára számos uniós és hazai törvény szorgalmazza az egyenlő esélyű hozzáférés biztosítását. Az ergonómiában ez az ún. egyetemes tervezés (design for all) koncepciójával érvényesíthető, amely azt jelenti, hogy olyan termékekben, szolgáltatásokban, rendszerekben gondolkodunk, amely a lehető legszélesebb felhasználói kör számára megfelelő. Ez másként azt jelenti, hogy az átlagostól eltérő igényű felhasználókat ne stigmatizáljuk azzal, hogy speciális eszközök használatára kényszerítjük őket, hanem lehetőség szerint olyan megoldásokat hozunk létre, amelyek egyaránt megfelelnek az ép és a speciális felhasználói réteg igényeinek. A gyakorlatban azonban a legtöbb esetben azzal találkozunk, hogy a tervezés során a 'tipikus' felhasználó paramétereiből indulnak ki. Éppen ez a gondolkodásmód és megvalósítás vezet ahhoz, hogy a speciális igényű csoportok – köztük a megváltozott munkaképességűek – számára akadályozóvá válik a környezet és szükségessé válik az akadálymentesítés. Ha valakinek van valamilyen károsodása, az még nem feltétlenül jelent fogyatékosságot. „Fogyatékossággal csak akkor szembesül a felhasználó, ha az adott feladathoz származó követelmények meghaladják az egyén funkcionális képességeit” (Horváth-Szabó, 2007: p. 173.). A fogyatékosság hátrányként pedig abban az esetben jelentkezik, ha a (munka)környezet kialakításánál nem vették figyelembe a speciális felhasználói igényeket.\*

Az ún. „réselmélet” szerint a fogyatékosság a személy funkcionális képességeinek elmaradása a feladat által támasztott követelményektől, vagyis nem a személyt, hanem a személy-környezet viszonyt jellemezheti a fogyatékosság. Mindez összecseng az Egészségügyi Világszervezet által képviselt korszerű szemlélettel,\*\* amely szerint „a fogyatékosság az egyén kóros egészségi állapota, az egyén életé-

\* Az ENSZ is eképpen közelíti a fogyatékossághoz, hisz a szervezet is az akadályozottságból indul ki és úgy fogalmaz, hogy az akadályoztatottság a megváltozott munkaképességűek és környezetük kapcsolatának funkciója, a társadalmi életben való részvétel lehetőségeinek elvesztése, vagy korlátozottsága.

\*\* WHO: A funkcióképesség, fogyatékosság és egészség nemzetközi osztályozása (FNO), 2001.



nek körülményeit alkotó külső tényezők, valamint a személyes tényezők közötti összetett kölcsönhatás eredményeként jellemezhető.” A kölcsönhatás miatt a különböző környezetek hatása nagyon eltérő lehet egy kóros egészségi állapotban szenvedő egyénre. Egy korlátokat állító vagy támogatók nélküli környezet gátolja az egyén teljesítményét; más, segítőbb környezetek javíthatják azt. Így válik egyértelművé a társadalom felelőssége és az, hogy gyakran nem is az állapot, hanem a közeg tesz fogyatékosná (Könczei, 2009).

A funkcionális rés, vagyis a fogyatékoság csökkentésének vagy megszüntetésének két módja van: egyrészt a személyre irányuló (képességfejlesztés, gyógyászati segédeszköz), amely célja az állapot javítása, a készségek fejlesztése. Másrészt a környezetre irányuló, itt jelenik meg az akadálymentesítés.

Az akadálymentesítés a feladatból származó követelmények csökkentésére irányul és célja leegyszerűsítve olyan körülmények biztosítása, amely lehetővé tesz az érintettek számára minden olyan tevékenység elvégzését, amelyben akadályoztatva vannak. Fontos, hogy akadálymentesítés alatt ne csak a fizikai környezetre gondoljunk, hanem az információs rendszerek és a kommunikációs csatornák hozzáféréseinek biztosítására is:

- a látható jelek hallhatóvá, vagy tapinthatóvá tételére,
- a hallható jelek láthatóvá, észlelhetővé tételére,
- a beszélt, vagy szöveges tartalmak leegyszerűsítésére, jelekkel való kiegészítésére vagy helyettesítésére.

Az akadálymentesítésre vonatkozó követelmények több jogszabályban is megjelennek: keretjogszabályként az esélyegyenlőségi terv szolgál\*, az építési előírásokról a többször módosított OTÉK\*\* gondoskodik, és természetesen figyelembe veendő munkavédelmi jogszabályok\*\*\* is.\*\*\*\* Ajogiháttér entúl azonban amagyarországi gyakorlatra két jellemző adattal mutatná rá: 2010-ben a középületek kb. fele, egy 2002-es felmérés alapján pedig, amely a hazai TOP 200 nagyvállalat körében zajlott, a munkahelyek 67%-a nem volt akadálymentes (Komáromi, 2002).

Az emberi teljesítőképesség korlátozottságának szempontjából négy fő csoportot különböztetünk meg: a mozgásukban, a látásukban, a hallásukban és beszéd-képességükben, valamint az értelmi képességeikben akadályozott emberek csoportját. A mozgásukban korlátozott emberek esetén elsősorban az épített környezet fizikai akadályait kell megszüntetni, így megoldás lehet a rámpa, a megfelelő ajtó illetve az elérési magasság biztosítása. A második csoportba a vak és gyengén-

\* 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról

\*\* 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről

\*\*\* 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről

\*\*\*\* A munkavédelemhez tartozik a kockázatelemzés, amely annak értékelése, hogy a munkahelyen mi károsítja, illetve károsíthatja, veszélyezteti a dolgozókat és milyen megelőző tevékenység szükséges ahhoz, hogy ezeket a kockázatokat a minimális szintre lehessen csökkenteni. Témám szempontjából preventív jellegénél fogva tartom kiemelendőnek.

látó emberek tartoznak, fontos, hogy számukra az épített környezetben található valamennyi írott információt átalakítsuk, melynek módjai: kontrasztos színezés, taktilis ill. hallható információk, Braille-írás. A hallás- és beszédképességeikben korlátozott emberek számára segítséget jelenthet, ha mindent látható formában is megjelenítünk, indukciós hurokrendszert építünk be, vagy esetleg jelnyelvi tolmácsot biztosítunk. Az értelmileg akadályozott embereket segíthetjük például jól áttekinthető alaprajzú épületek tervezésével, egyszerű szimbólumok, feliratok, színekódok alkalmazásával, információs táblák, piktogramok használatával (Cseh-Pankász, 2011).

A munkafeltételek fejlesztésekor egyrészt tehát megjelenik az általános igényű munkahelyfejlesztés, amely annyiban specifikus a megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztató munkahelyeken, hogy itt az egyébként is alkalmazott eszközöket intenzívebben kell igénybe venni, hisz ez egyben az akadálymentesítés célját is szolgálja (design for all). A másik lehetőség a dolgozó sajátosságainak megfelelő támogató technikák\* alkalmazása, azaz azon eszközök biztosítása, amely képes áthidalni a feladattól származó követelmények és a személy funkcionális képességei közötti rést (pl: felolvasó program).

## 5. Összegzés

Taylor, mint a vezetéstudomány egyik meghatározója, megalapozója ténylegesen felismerte, hogy a bővített újratermelés, a profit akkor biztosítható, ha a rendelkezésre álló munkaerő képességei, készségei, terhelhetősége alapján történik a munka szervezése. Az általam kiemelt három szempont vizsgálatával arra a következtetésre jutottam, hogy a Taylor által 101 évvel ezelőtt megfogalmazott alapelvek, javasolt módszerek a hátrányos helyzetűek, köztük a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetén még inkább hangsúlyosak.

A tudományos menedzsment megalapítójaként Taylor a feladat szerinti vezetést (task management), a funkcionális vezetési elv alkalmazását javasolta, amely e célcsoportnál fokozottan indokolható. A megváltozott munkaképességű személyek munkájának elemzése, terhelési indexeinek ismerete, ennek megfelelő teherbírású, képességű emberek kiválasztása, ennek alapján a munka megszervezése, majd ezen feltételek megteremtése e célcsoportnál különösen fontos. Ezen folyamat több eleme ma az emberi erőforrással foglalkozó tudomány (HRM) egyes rendszereihez (főként a munkakörelemzés, kiválasztás, képzés, teljesítményértékelés) tartozik, amelyek tehát sok tekintetben taylori meghatározottságúak. Érvényesítésük, érvényesülésük a célcsoport foglalkoztatásában nélkülözhetetlen.

---

\* A Funkcióképesség, fogyatékoság és egészség nemzetközi osztályozásában (FNO) pontosan meghatározottak a tevékenységcsoportok támogató technológiai, ergonómia meghatározottságai.



A folyamatból ugyanakkor az is egyértelmű, hogy a hatékony teljesítményhez hozzátartozik a munkaszervezés, a megfelelő munkakörülmények, módszerek és eszközök biztosítása. Mindezekkel az ergonómia alapjait teremtette meg Taylor. Az ergonómia képes kielégíteni a speciális felhasználók igényeit is. A termékeket, eszközöket és munkakörnyezetet úgy kell kialakítani, hogy számukra is megvalósuljon az ember-gép-környezet illeszkedés, miközben a hatékonyság szempontjainak továbbra is előtérben kell maradniuk. Az egyetemes tervezés által már a tervezési folyamat elején figyelembe vehetők a használók képességeinek különbözőségei mind szociális, mind esélyegyenlőségi szempontok figyelembevételével.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (2007): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht., Debrecen.
- Cseh Judit–Pankász Balázs (2011): Ergonómiai ismeretek szerepe a foglalkoztatási rehabilitációban. In: Nemeskéri Zsolt (szerk.): Munka és egészség. Tanulmányok a foglalkoztatás és az egészségügy határterületeiről egy határ-menti régióban. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Csukonyi Csilla (2006): A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának szervezetpszichológiai vonatkozásai. In: Münnich Ákos (szerk.): Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációjának elősegítéséhez. Didakt Kiadó, Debrecen.
- Dancsecz Balázs–Koch Mária (2010): Munkahelyi kockázatelemzési módszerek a nemzetközi gyakorlatban. Népszava Könyv Kft., Budapest.
- FACT Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatások Intézete (2006): Foglalkoztatási diszkrimináció – Kutatási összefoglaló a „TE IS” Tolerancia Erősítő Innovatív Szövetség Equal programjához, Pécs.
- Hedges, A.–Sykes, W. (2003): Moving between sickness and work, DWP Research Report, pp. 2-214.
- Hercegfői Károly–Izsó Lajos (szerk.) (2007): Ergonómia. BME GTK – Typotex, Budapest.
- Hills, D., Child, C., Blackburn, V., Youll, P. (2001): Evaluation of the New Deal for Disabled People Innovative Schemes pilots, Huddersfield, UK.
- Horváth Anikó Katalin–Lovigné Koroknai Anna–Zétényi Ákos (2011): Munka és rehabilitáció. Baranya Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja, Pécs.
- Horváth Ádám–Szabó Gyula (2007): Az ergonómia gyakorlati alkalmazása: Tervezés speciális felhasználói körök számára. In: Hercegfői Károly–Izsó Lajos (szerk.) (2007): Ergonómia. BME GTK–Typotex, Budapest.
- Kanyik Csaba–Némethy Szabolcs–Sziklai István (szerk.) (2000): A munka biztonsága a rehabilitációs foglalkoztatásban. A fogyatékos személyek foglalkoztatási körülményeiről. Új Mandátum, Budapest.

- Komáromi Róbert (szerk.) (2002): Kutatási záró tanulmány a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásáról a TOP 200 adatbázis alapján. Kézirat, Budapest.
- Könczei György (2009): A hátrányos helyzetű csoportok védelme az Európai Unióban. In: Fogyatékos-ság-politikai szakismeretek. Szöveggyűjtemény. ELTE BGGYK, Budapest.
- Krisztián Béla (2011): Frederick Winslow Taylor, a tudományos menedzsment megalapítója. In: Humánpolitikai Szemle, 2011. 3. szám. pp. 15-20.
- Kun Ágota–Szászvári Karina–Zétényi Ákos (2008): Esélyegyenlőség a munkaerőpiacon. Tanácsadói tevékenység a munkáltatók szolgálatában. A munkakör-elemzés. Pécs.
- Münnich Ákos (szerk.) (2008): A megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációját segítő pszichológiai ismeretek. Didakt Kiadó, Debrecen. (<http://psycho.unideb.hu/rehabilitacio>)
- Pulat, B. M. (1992): Fundamentals of Industrial Ergonomics. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Szellő János (2009): A foglalkozási rehabilitáció elmélete és gyakorlata. ELTE BGGYK, Budapest.
- WHO (2001): A funkcióképesség, fogyatékos-ság és egészség nemzetközi osztályozása (FNO).





# **TECHNIKAI ÉS SZOCIO ALRENDSZEREK KAPCSOLATA – TERMELÉSI RENDSZER KONFIGURÁCIÓK, LEAN TERMELÉS ÉS A MŰKÖDÉSI TELJESÍTMÉNY MUTATÓI**

*RELATIONSHIP BETWEEN TECHNICAL AND SOCIO SUBSYSTEMS  
- PRODUCTION SYSTEM CONFIGURATIONS, LEAN PRODUCTION  
AND OPERATIONAL PERFORMANCE MEASURES*

**LOSONCI DÁVID ISTVÁN egyetemi tanársegéd**

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar,  
Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment  
Tanszék

## **ABSTRACT**

The study approaches lean production as a socio-technical system that integrates best practices of production and human resource management. According to previous findings and conceptual considerations intense usage of lean technical and socio practices contribute to operational performance improvements. However, many survey-based studies pointed out that neither the usage nor the impact of socio practices is clear in lean environment. This study seeks to clarify the relationship between lean production and operational performance. It relies on the fifth round of International Manufacturing Strategy Survey. The database provided the opportunity to cluster production firms based on their technical and socio subsystems and create different configurations. The study revealed that the traditional socio subsystem is still very dominant and that there is a very weak relationship between socio and technical subsystems. Furthermore, the findings proved that lean producers have outstanding operational measures. However, less intense usage of lean technical elements and more formal rules (than empowered approach) can result in the same operational measures. The findings raise the question: why to invest in full adaption of lean production system?

## **1. Bevezetés**

A lean termelési rendszer a Toyota termelési rendszeréből nőtt ki (Ohno, 1988; Womack et al., 1990). A lean rendszer alaptétele, hogy a pazarlások megszüntetésével egyszerre több versenyelőny-forrás is fejleszthető (pl. minőség, rugalmasság, költség). Annak ellenére, hogy a lean rendszer széles körben elterjedt, máig



gyakori, hogy bevezetése sokszor nem hozza a várt eredményeket vagy kudarcba fullad (LEI, 2004; Anand et al., 2009). A vállalatok számára az egyik legnagyobb kihívást a lean termelési rendszert támogató infrastruktúra kiépítése jelenti (Womack és Jones, 2003, 2009; Koenigsaecker, 2005), amelynek egyik központi eleme az emberierőforrás-menedzsment (EEM).

A lean termelés szocio-technikai megközelítése (Sugimori et al., 1977; MacDuffie, 1995; Liker, 2003, 2008) integrálja a termelési terület (technikai alrendszer) és az emberierőforrás-funkció (szocio alrendszer) legjobb gyakorlatait. A technikai alrendszerben a folyamatorientációt, a húzásos rendszert, a karbantartást, és a minőséget szolgáló gyakorlatok, míg az EEM alrendszerben a kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszer gyakorlatai (pl. képzés, teljesítményarányos bérezés, felhatalmazás, lapos szervezet, delegálás, csapatmunka) jelennek meg. A szocio-technikai megközelítés alapján a két alrendszer gyakorlatainak együttes és intenzív használata vezet kiemelkedő működési teljesítményhez (ld. MacDuffie, 1995). A nagymintás szocio-technikai tanulmányok – némileg ellentmondva ennek – mind az EEM gyakorlatok használatának intenzitásában (Forza, 1996; Shah és Ward, 2007), mind az EEM gyakorlatok eredményhez való hozzájárulásában változatos képet mutatnak (MacDuffie, 1995; Patterson et al., 2004).

A tanulmány arra keresi a választ, hogy valóban csak a lean termelési rendszer (azaz technikai és EEM gyakorlatok együttes) intenzív használata vezet-e jó működési teljesítményhez? A Bevezetés után a tanulmány az alábbi felépítést követi. A 2. fejezet az irodalom alapján egy hipotézist fogalmaz meg. A 3. fejezet bemutatja az adatbázist, a 4. fejezet a változók operacionalizálását. Az 5. fejezet az eredményeket, a 6. az eredmények értelmezését, a kutatás korlátait és a konklúziót tartalmazza.

## **2. Lean termelési rendszer szocio alrendszere – gyakorlatok és a működési teljesítmény**

A lean termelés rendszer elméleti modelljében a kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszer gyakorlatai (high performance work system, HPWS) jelennek meg. A lean termeléssel foglalkozó munkákban a HPWS gyakorlatok (i) használatának intenzitása és ezen (ii) gyakorlatok működési teljesítményre gyakorolt hatása is központi kérdés.

(i) HPWS gyakorlatok használata. Számos nagymintás szocio-technikai munka összeegyeztethető a lean termelés elméleti modelljével (MacDuffie, 1995; Oliver et al., 1996; Power and Sohal, 2000). Sok tanulmány azonban nem támasztja alá, hogy lean környezetben kiterjedt HPWS rendszer van jelen: vagy a gyakorlatok szűkebb köre jelenik meg (Shah és Ward, 2007; Birdi et al., 2008; de Menezes et al., 2010) (csak pl. problémamegoldás, bevonás), vagy a lean termelők gyakorlata nem felel meg az előzetes elméleti várakozásnak (Oliver et al., 1994; pl. Forza, 1996).

(ii) HPWS gyakorlatok működési teljesítményre gyakorolt hatása. A technikai alrendszer korlátozó munkákban is gyakran előkerül, hogy az EEM gyakorlatok a lean rendszerben a jobb működési mutatók feltételei (Losonci, 2008). A HPWS gyakorlatok hatását illetően a leanes szocio-technikai munkák alapján három eltérő megközelítés rajzolódik ki: (1) A technikai és HPWS gyakorlatok a működési teljesítményhez együttesen és szinergikusan járulnak hozzá (MacDuffie, 1995; Shah és Ward, 2007). (2) Mások azt emelik ki, hogy nincsen kapcsolat az EEM gyakorlatok és a teljesítmény között, csak a technikai elemek vezetnek jobb mutatókhoz (Oliver et al., 1996). (3) Számos szerző arra hívja fel a figyelmet, hogy csak a szocio rendszer járul hozzá a javuló eredményekhez: az infrastrukturális elemek (Sakakibara et al., 1997) mellett a felhatalmazás és képzés magyarázza a javulást (Patterson et al., 2004; Birdi et al., 2008).

A koncepcionális megfontolások és – ellentmondások ellenére – az empirikus eredmények többsége is arra utal, hogy a lean termelők működési teljesítménymutatói jobbak, mint a lean termelést nem használó cégeké. Ezek alapján a vizsgált hipotézis: A lean termelés (lean technikai és szocio gyakorlatok együttes) intenzív használata jobb működési teljesítményhez vezet, mint más termelési konfigurációk. A hipotézis elfogadása megerősítené, hogy a lean termelők kimagasló működési teljesítménye mögött a gyakorlatokat intenzív használata áll. A hipotézis elutasítása arra utalna, hogy a kiváló működési teljesítmény más módon, a gyakorlatok kevésbé intenzív használatával is realizálható.

### 3. Az adatbázis bemutatása

A kutatás az International Manufacturing Strategy Survey (IMSS) adatbázisát használta. Az IMSS egy globális kutatói hálózat, amely célja a termelés különböző dimenzióinak vizsgálata. A Budapesti Corvinus Egyetem a kutatói hálózat munkájában Demeter Krisztina és Chikán Attila révén a kezdetektől részt vesz. Az elemzések az IMSS 5. fordulójának adataira épültek (Matyusz és Demeter, 2010). Az 5. fordulóba 20 ország 753 vállalata került be. Az 5. forduló adatait 2009/2010-ben vették fel, az adatfelvétel számos iparágra kiterjedt (ISIC 28-35). A kérdőívet vállalatonként 1 fő válaszolta meg, aki a termelésvezető (vagy vele egyező szintű beosztásban dolgozó) volt.

A lean termelési rendszer vizsgálatával kapcsolatos korábbi munkák alapján az elemzésbe bevont minta a létszám (100 főnél nagyobb cégeknél jellemző (Forza, 1996; Cua et al., 2001; Demeter és Matyusz, 2011) és a folyamat típus (Hayes és Wheelwright, 1979; Demeter, 1999) alapján szűkítésre került. Az elemzésben azon 100 főnél nagyobb cégek kerültek be, amelyeknél a sorozat és a tömegtermelés dominál (a termékek min. 65%-a ezen folyamat típuson készül). Az elemzés alapjául szolgáló mintába 421 vállalat szerepelt.



## **4. A változók operacionalizálása és a termelő vállalatok csoportosítása**

### **4.1. A lean technikai gyakorlatai és a technikai alrendszer alapján képzett csoportok**

A tanulmány lean technikai elemei összeegyeztethetők Shah és Ward (2007) által javasolt, belső működési folyamatokhoz kapcsolódó lean termelési kötegekkel. Korábban Demeter és Matyusz (2011) az IMSS kérdőívből a lean termelőket hasonló megfontolás alapján operacionalizálták (1. táblázat).

A kiugró értékek kihagyását a változók sztenderdizálása követte, majd a cégek k-közép klaszterelemzés után kerültek klaszterekbe (Mellékletek, 1. táblázat). A technikai gyakorlatok használatának intenzitása alapján három csoport alakítható ki: a hagyományos termelők, a folyamatfókuszú termelők és a folyamat- és minőségorientált termelők. A lean termelési technikák, ha alacsony használati intenzitás mellett is, de minden csoportban jelen vannak. A folyamatfókuszú termelőknél a folyamatorientációra utaló gyakorlatok használata jellemzőbb (pl. húzásos termelés, áramlás, átállási idők), mint a minőséghez kapcsolódó programoké. A folyamatfókuszú csoportban a folyamatorientált programok használata a folyamat- és minőségfókuszú termelők szintjén van. A folyamat- és minőségfókuszú termelők valamennyi technikai gyakorlatot intenzíven használják.

### **4.2. A HPWS gyakorlatok és a HPWS gyakorlatok alapján képzett csoportok**

A lean termelési rendszer szocio alrendszerének EEM gyakorlatai a HPWS gyakorlatokkal egyeztethetők össze. Az innovatív EEM gyakorlatokat Cagliano és társai (2011) operacionalizálták az IMSS kérdőív alapján.

A lean termelési rendszerben az alábbi EEM gyakorlatokkal találkozunk: (1) a státuszok közötti különbségek csökkentése; (2) rotáció; (3) rugalmas munkaerő; (4) csapatmunka; (5) felhatalmazás (a döntéshozatal decentralizációja); (6) javadalmazás; (7) kiterjedt képzés (Ahmed et al., 1991; MacDuffie, 1995; Forza, 1996; Birdi et al., 2008)1995; Forza, 1996; Birdi et al., 2008. A termelők csoportosítása a 4.1. fejezethez hasonlóan történt, a három klasztert a Mellékletek 2. táblázata mutatja. A termelő cégeknél megjelenő három szocio alrendszer: a hagyományos, a formalizált és a felhatalmazás.

A HPWS gyakorlatok közepes szinten minden csoportban megjelennek. A hagyományos modell különösen a felhatalmazás, a képzés és a rotáció terén marad el a másik kettőtől. A formalizált modellben a képzés, a funkcionális csapatmunka és a javadalmazás hangsúlyos. A felhatalmazás modelljében a rugalmas munkaerő, a felhatalmazás eszköztára és a kereszt-funkcionális csapatmunka kap kiemelt szerepet.

### 4.3. A működési teljesítmény változói

A tanulmány a működési teljesítménymutatók azon körével foglalkozik, amelyek kapcsolódnak a termelési versenyelőny-forrásokhoz (pl. Crawford et al., 1988; Flynn et al., 1995; Cua et al., 2001) (Mellékletek 3. és 4. táblázat). A kérdőívben ezeket a változókat Litert-skálán értékelték.

## 5. Eredmények

A három technikai és a három szocio alrendszer alapján kilenc eltérő termelési rendszer konfiguráció alakítható ki. Az 1. táblázat a kilenc termelési rendszer konfigurációt mutatja be. Az egyik extrém végletben a vállalatok a hagyományos munkaerő-szervezést és a hagyományos technikai alrendszert kombinálják (N=77). A másik véglet, ahol a felhatalmazás szocio modelljét és a folyamat- és minőségorientált technikai alrendszert együttesen használják (N=66). Mivel a lean termelőktől a két alrendszer gyakorlatainak intenzív használatát várjuk el, ezért ez utóbbi csoport határozható meg a lean termelők csoportjaként.

**1. táblázat: A technikai és a szocio alrendszer közötti kapcsolat**

**Table 1.: Relationship between technical and socio subsystems**

Szocio alrendszer	Felhatalmazás	Formalizált	Hagyományos	Összesen
Technikai alrendszer				
Hagyományos	20 (18,7%) (13,1%)	10 (9,3%) (14,3%)	77 (72%) (39,1%)	107 (100%) (25,5%)
Folyamatfókusz	67 (41,9%) (43,8%)	24 (15,0%) (34,3%)	69 (43,1%) (35%)	160 (100%) (38,1%)
Folyamat- és minőség-orientált	66 (43,1%) (43,1%)	36 (23,5%) (51,4%)	51 (33,3%) (25,9%)	153 (100%) (36,4%)
Összesen	153 (36,4%) (100%)	70 (16,7%) (100%)	197 (46,9%) (100%)	420

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 1. táblázat alapján látható, hogy a folyamatfókusz (N=160) és a folyamat- és minőségorientált (N=153) technikai alrendszer közel hasonló számú vállalatnál jelenik meg (1. táblázat szürke háttérű cellái). Ez a két csoport tömöríti a lean technikákat elmélyítő vállalatokat, így az 1. táblázat arról is árulkodik, hogy ezen vállalatok nagy része a szocio alrendszeren is változtat. A folyamatfókuszú cégek valamivel több mint 60%-a követi a felhatalmazás vagy a formalizált szocio alrendszert. A folyamat- és minőségorientált alrendszerrel már egyértelműen a hagyományos szocio modell fordul elő legritkábban. Az is látszik, hogy a hagyományos szocio alrendszer minden technikai alrendszerrel meghatározó.

Előzetesen azt várjuk, hogy a technikai (lean termelési gyakorlatok) és a szocio (HPWS gyakorlatok) alrendszer elmélyítése párhuzamosan történik. A szocio



és technikai alrendszer közötti kapcsolat ugyan kimutatható, de nagyon gyenge (Pearson-féle Chi-négyzet 41,284 és 0,05 szinten szignifikáns). A Cramer-féle V (0,222) és a kontingencia-együttható (0,299) értéke (mindkettő szignifikáns) is gyenge kapcsolatra utal. A technikai alrendszer ismerete által a szocio alrendszer használatával kapcsolatban magyarázható bizonytalanság arány 5-7 % között van (lambda, Goodman és Kruskal-féle tau és bizonytalansági együttható alapján). Az 1. hipotézis szerint a lean termelők kimagasló működési teljesítménnyel jellemezhetők. A működési teljesítmény és a konfigurációk közötti kapcsolatot ANOVA elemzéssel vizsgálható. A tanulmány a továbbiakban azon vállalatokra szűkül, amelyeknél legalább közepes szinten megjelennek a lean termelési rendszer technikai gyakorlatai. Az elemzés tehát az 1. táblázat szürke háttérű celláira, azon belül is összesen hat konfigurációra korlátozódik.

Az eredmények az 1. ábra, illetve a Melléklet 3. és 4. táblázata mutatja, ahol az 1. ábra a Melléklet 4. táblázatát vizualizálja. A Melléklet 3. táblázata a vizsgálatba bevont hat konfiguráció teljesítménymutatóinak átlagos értékeit mutatja. A Melléklet 4. táblázatába és az 1. ábrába csak azok a konfiguráció összehasonlítások kerültek be, amelyeknél legalább egy mutatóban szignifikáns különbség volt. A Melléklet 4. táblázata arra utal, hogy a konfigurációk 15 lehetséges párosításából 11 között volt legalább egy teljesítmény mutatóban eltérés. Két mutatóban (meny nyiségi rugalmasság, rendelésteljesítési idő) semmilyen összevetésben nem volt eltérés. Az 1. ábra szemléletesen mutatja, hogy milyen irányú kapcsolat van az egyes konfigurációk működési teljesítménymutatói között. A nyíl az adott mutatóban a szignifikánsan jobban teljesítő irányba mutat.

Az eredmények arra utalnak, hogy a különböző konfigurációk hasonlóan kiváló működési teljesítményhez vezetnek. A lean technikákat intenzíven használó technikai alrendszer (folyamat- és minőségorientált) hatékony lehet mind a felhatalmazás, mind a formalizált szocio modellel. Ez a két konfiguráció rendelkezik a legjobb működési teljesítménnyel, és semmilyen mutatóban nincsen közöttük különbség. E két konfigurációnak megfelelő teljesítmény érhető el a folyamatfókusz és formalizált párosra építő konfigurációval is (Melléklet 4. táblázat, V. és VIII. oszlop). A folyamatfókusz és felhatalmazás alrendszereket integráló konfigurációnak is csak néhány mutatóban kell fejlődnie: termékminőség és megbízhatóság (folyamat- és minőségorientált+formalizált; folyamat- és minőségorientált+felhatalmazás) és a munkatermelékenység (folyamat- és minőségorientált+formalizált).

A folyamat- és minőségorientált technikai és a hagyományos szocio modell kombinációjára építő konfiguráció is csak munkatermelékenységben és a termék testreszabási képességben (Melléklet 4. táblázat, I. oszlop és II. oszlop) marad el a leghatékonyabb konfigurációktól. Miközben ezen konfiguráció működési teljesítménye megegyezik a folyamatorientált és formalizált modellek párosát használó konfigurációval (ezért nincsen benne a Melléklet 4. táblázatában; az 1. ábrán látható nincsen közöttük nyíl, amely a különbségre utalna).





letet (Legge, 2006; Jayaram et al., 1999). Végül, ez a tanulmány nem alkalmas arra, hogy a működési teljesítmény javulásának forrását meghatározza.

Az eredmények arra utalnak, hogy a lean technikai gyakorlatok és HPWS gyakorlatok használatának intenzitása között gyenge pozitív kapcsolat van. A pozitív kapcsolat egyértelműen abból származik, hogy a lean technikai alrendszerének kiépítése (először vélhetően a folyamatorientált technikák bevezetése) változással jár a szocio alrendszerben: sok vállalatnál a felhatalmazás és a formalizált modellje váltja a hagyományos modellt. A két alrendszer közötti kapcsolat azonban gyenge, mert számos, a lean technikákat elmélyülten használó vállalat is kitart a hagyományos modell mellett; illetve mert a lean termelési technikák további elmélyítése (minőségorientált technikák intenzív használata is) már nem okoz lényeges változást a szocio alrendszerben. Úgy tűnik tehát, hogy a szocio alrendszerben tapasztalt változás szempontjából a lean technikák megjelenése kritikus jelentőségű. Miközben az is elmondható, hogy a lean technikák irányába mozduló vállalatok jelentős része nem fordít figyelmet az EEM-re. Ezek az eredmények egyben a termelő és a lean cégek differenciáltabb megközelítésének igényére is felhívják a figyelmet. Koránt sem annyira végletes a vállalati gyakorlat, hogy csak hagyományos és lean termelőkről beszéljünk. Nagyon sok vállalat sorolható a végletek közötti konfigurációhoz, azaz lean és lean termelők között is komoly különbségek lehetnek. E statikus elemzés eredményeit további, dinamikus szemléletet követő munkákkal érdemes finomítani, amelyekből arra is választ kaphatunk, hogy a szocio alrendszer fejlesztésében a proaktív (Kinnie és Staughton, 1991) vagy a reaktív utat választják-e (Kinnie és Staughton, 1991; Banker et al., 1996) a lean cégek. Továbbá azt is tisztázni kell, hogy mi áll a hagyományos modell megtartása mögött, pl. stratégiai célok középpontjában a költség van (pl. Godard, 2004; Legge, 2006).

A technikai és szocio modellek kombinációja nagyon változatos képet mutat. Egyben felvesszük azt a kérdést, hogy ezen konfigurációk közül melyik a legeredményesebb. A kutatás igazolta azt az előzetes várakozást, miszerint a folyamat- és minőségorientált technikák és a HPWS gyakorlatok kiterjedt használata, vagyis a lean termelés jár együtt a legjobb működési teljesítménnyel. Azonban ezekhez közel hasonló teljesítmény számos más termelési rendszer konfigurációval is elérhető. A folyamatfókuszú technikák intenzív használata a formalizált/felhatalmazás szocio modellel integrálva (minőségorientált technikák közepes használata mellett) szintén kiváló teljesítményhez vezet. Ezek alapján a kutatásban vizsgált hipotézist el kell vetni, mert a lean termelés mellett más konfigurációk is kiváló teljesítménnyel járnak. Sőt, olyan üzleti környezetben, ahol a termék testreszabási képesség és a munkatermelékenység nem kritikus, ott a lean technikai alrendszer a hagyományos szocio modellel kombinálva is elfogadható eredményhez vezet. Az eredmények alapján az is leszögezhető, hogy a minőségorientáció és folyamatorientáció együttes felértékelődése a szocio alrendszer változtatása nélkül is jó teljesítményhez vezethet. Nagyon szembetűnő továbbá, hogy a folyamatorientált technikák bevezetése csak akkor kecsegtet eredménnyel, ha egyben a szocio

alrendszer is változtatják. Ez megint csak aláhúzza, hogy a lean technikák irányába nyitó szervezeteknek az EEM-et is újra kell gondolniuk, mert ennek hiányában a teljesítményjavulás is elmarad. Mindezek alapján lean irányba történő elmozduláshoz érdemes erőforrást biztosítani. Ha ez a kezdeti elmozdulás megtörtént (mind a két alrendszerben), akkor a technikai és szocio gyakorlatok további elmélyítése már csak nagyon korlátozottan javít a teljesítményen. Azaz a teljesítménymutatókban várható marginális javulás miatt sok vállalatnak talán nem is éri meg a lean termelési rendszer teljes kiépítésében gondolkodni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ahmed, N.U., Tunc, E.A., Montagno, R.V., 1991. A comparative study of US manufacturing firms at various stages of just-in-time implementation. *Int J Prod Res* 29, 787–802.
- Anand, G., Ward, P.T., Tatikonda, M.V., Schilling, D.A., 2009. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *J.Oper.Manage.* 27, 444–461.
- Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder, R.G., Sinha, K.K., 1996. Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal* 39, 867–890.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., Wood, S.J., 2008. The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study. *Person.Psychol.* 61, 467–501.
- Crawford, K.M., Blackstone Jr., J.H., Cox, J.F., 1988. A study JIT implementation and operating problems. *Int J Prod Res* 26, 1561–1568.
- Cua, K.O., McKone, K.E., Schroeder, R.G., 2001. Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *J.Oper.Manage.* 19, 675–694.
- de Menezes, L.M., Wood, S., Gelade, G., 2010. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *J.Oper.Manage.* 28, 455–471.
- Demeter, K., 1999. Termelési és logisztikai stratégia, in: *Az Értékteremtő Folyamatok Menedzsmentje. Termelés, Szolgáltatás, Logisztika.* Aula Kiadó, Budapest, pp. 19–71.
- Demeter, K., Matyusz, Zs., 2011. The impact of lean practices on inventory turnover. *Int J Prod Econ* 133, 154–163.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., 1995. Relationship between Jit and Tqm: Practices and Performance. *Academy of Management Journal* 38, 1325–1360.
- Forza, C., 1996. Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences? *International Journal of Operations & Production Management* 16, 42–62.
- Godard, J., 2004. A Critical Assessment of the High Performance Paradigm. *Br.J.Ind.Relat.* 42, 349–378.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., 1979. Link manufacturing process and product life cycles. *Harv.Bus.Rev.* 57, 133–140.
- Kinnie, N.J., Staughton, R.V.W., 1991. Implementing Manufacturing Strategy: The Human Resource Management Contribution. *International Journal of Operations & Production Management* 11, 24–40.



- Koenigsaecker, G., 2005. Leadership and the Lean Transformation. *Manuf Eng* 135, 7–12.
- Legge, K., 2006. Human resource management, in: *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, USA, pp. 220–241–241.
- LEI, 2004. LEI's first annual state of Lean report detects solid gains and common obstacles. Lean Enterprise Institute, Brookline, MA.
- Liker, J.K., 2003. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill, New York.
- Liker, J.K., 2008. *A Toyota-módszer - 14 vállalatirányítási alapelv*. HVG Kiadó, Budapest.
- Losonci, D., 2008. *A karcsúsítás és a versenyképesség kapcsolata ( No. 108)*. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- MacDuffie, J.P., 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Ind.Labor Relat.Rev.* 48, 197–221.
- Matyusz, Zs., Demeter, K., 2010. *A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009-2010 (Gyorsjelentés) ( No. 121)*. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Ohno, T., 1988. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity Press, Portland.
- Oliver, N., Delbridge, R., Jones, D., Lowe, J., 1994. World Class Manufacturing: Further Evidence in the Lean Production Debate. *Br.J.Manage.* 5, 53–63.
- Oliver, N., Delbridge, R., Lowe, J., 1996. The European auto components industry. *International Journal of Operations & Production Management* 16, 85–97.
- Patterson, M.G., West, M.A., Wall, T.D., 2004. Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *J.Organ.Behav.* 25, 641–665.
- Power, D., Sohal, A.S., 2000. An empirical study of human resource management strategies and practices in Australian just-in-time environments. *International Journal of Operations & Production Management* 20, 932–958.
- Sakakibara, S., Flynn, B.B., Schroeder, R.C., Morris, W.T., 1997. The Impact of Just-In-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. *Management Science* 43, 1246–1257.
- Shah, R., Ward, P.T., 2007. Defining and developing measures of lean production. *J.Oper. Manage.* 25, 785–805.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., Uchikawa, S., 1977. Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *Int J Prod Res* 15, 553–565.
- Womack, J.P., Jones, D.T., 2003. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster, Inc.
- Womack, J.P., Jones, D.T., 2009. *Lean szemlélet*. HVG Kiadó, Budapest.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., 1990. *The machine that changed the world*. Rawson Associates, New York.

**1. táblázat: A termelők csoportosítása a lean technikai gyakorlatok alapján**  
**Table 1.: Clusters of producers based on the usage of lean production techniques**

Lean termelési technika	Kérdőív kérdésének tartalma	Klaszterek (N=vállalatok száma) (átlag, szórás)		
		Hagyományos (N=107)	Folyamatfókusz (N=160)	Folyamat- és minőségorientáció (N=153)
Minőség fejlesztése	Minőségjavítási és ellenőrzési programok L1	2,26 (0,828)	3,23 (0,695)	4,36 (0,495)
Termelékeny karbantartás	Programok a gépek termelékenységeinek fokozására L1	2,26 (0,949)	2,91 (0,764)	4,25 (0,489)
Húzásos termelés, átállási idők	Programok a húzásos termelés bevezetésére L1	2,40 (0,789)	3,90 (0,810)	3,86 (1,062)
Áramlás	Folyamatfókusz L1	2,25 (0,938)	3,58 (0,890)	3,75 (1,085)
Létszám	Üzleti egység szintjén	1036 (2550)	1130 (2179)	3851 (1213)

Forrás: saját szerkesztés

**2. táblázat: A termelők csoportosítása a szocio gyakorlatok alapján**  
**Table 2.: Clusters of producers based on the usage of socio practices**

EEM gyakorlatok	Kérdőív kérdésének tartalma	Klaszterek (N=vállalatok száma) (átlag, szórás)		
		Felhatalmazás (N=154)	Formalizált (N= 70)	Hagyományos (N=197)
Státuszok közötti különbségek	Szervezeti szintek száma	3,87 (1,146)	6,16 (3,13)	3,73 (1,02)
	Hány dolgozóért felelős átlagosan egy csoportvezető a gyártásban	24,42 (24,51)	23,74 (16,32)	22,76 (25,51)
	Hány dolgozóért felelős átlagosan egy csoportvezető az összeszerelésben	23,40 (23,60)	30,90 (37,16)	22,56 (26,08)
Rotáció	Termelési dolgozók rotációjának gyakorisága L2	3,69 (0,85)	2,30 (0,944)	2,91 (0,062)
Rugalmas munkaerő	A termelésben dolgozó több területen jártas(a termelési dolgozók %-a)	64,23 (25,77)	30,02 (24,26)	39,41 (24,13)
Csapatmunka	Munkaerő mekkora hányada dolgozik csoportmunkában? (funkción belül)	60,71 (30,63)	72,81 (28,48)	54,53 (33,83)
	Munkaerő mekkora hányada dolgozik csoportmunkában? (funkciók között)	31,80 (25,02)	18,00 (15,49)	23,94 (26,19)
Felhatalmazás	Dolgozók bevonása a termék- és folyamatfejlesztési kezdeményezésekbe L3	3,99 (0,78)	3,78 (0,878)	2,66 (0,872)
	Munkaerő önállóságának mérté a feladatokban L4	3,53 (0,81)	2,93 (0,863)	2,55 (0,848)
	Akciók mint pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok L1	3,83 (0,75)	3,40 (0,858)	2,43 (0,872)
	Folyamatos fejlesztési programok (pl. kaizen, fejlesztési csapatok) L1	4,39 (2,51)	4,00 (0,917)	2,91 (0,846)
Javadalmazás	Átlagosan a bér mekkora hányadát teszik ki a különféle ösztönzők?(a javadalmazás %-a)	9,06 (11,77)	31,39 (32,58)	9,39 (11,43)
Képzés	Átlagosan hány óras továbbképzésen vesznek részt az állandó munkások (óra/munkás/év)	35,13 (29,05)	71,41 (68,01)	18,37 (13,43)
Létszám	Üzleti egység szintjén	1316 (2653)	2539 (3696)	978 (2250)

Forrás: saját szerkesztés



## 3. táblázat: A működési teljesítmény az egyes konfigurációkban

Table 3.: Operational performance measures and configurations

Technikai/Szocio modell (konfigurációk számával)	1. Folyamat és min./Hagyományos	2. Folyamat és min./Formalizált	3. Folyamat és min./Felhatalmazás	4. Folyamat-fókusz /Hagyományos	5. Folyamat-fókusz /Formalizált	6. Folyamat-fókusz /Felhatalmazás
Működési teljesítmény mutatók L5						
Gyártási minőség	3,68	3,64	3,79	3,41	3,68	3,64
Termékminőség és meg.	3,74	4,06	4,00	3,53	3,74	3,63
Termék testreszabási képesség	3,39	4,03	3,74	3,49	3,33	3,77
Mennyiségi rugalmasság	3,67	3,84	3,85	3,61	3,78	3,63
Termék-mix rugalmasság	3,60	3,69	3,76	3,45	3,56	3,73
Rendelés-teljesítési idő	3,54	3,64	3,63	3,41	3,67	3,55
Termelési egységköltség	3,23	3,48	3,25	3,13	3,28	3,20
Termelési átfutási idő	3,38	3,55	3,51	3,21	3,39	3,50
Munkaterme-lékenység	3,42	3,91	3,73	3,35	3,47	3,49
Készletforgás	3,38	3,61	3,29	3,20	3,33	3,33

Forrás: saját szerkesztés

## 4. táblázat: Konfigurációk: szignifikáns különbségek a működési teljesítményben

Table 4.: Configurations: significant differences in operational performance measures

Oszlop száma	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Konfigurációk összevetése (a számok a 4. táblázat konfigurációira utalnak)	1 és 2	1 és 3	1 és 4	2 és 4	2 és 5	2 és 6	3 és 4	3 és 5	3 és 6	5 és 6	4 és 6
Működési teljesítménymutatók											
Gyártási minőség	n.sz.	n.sz.	0,084	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,011	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
Termékminőség és megbízhatóság	0,085	n.sz.	n.sz.	0,003	n.sz.	0,015	0,020	n.sz.	0,014	n.sz.	n.sz.
Termék testreszabási képesség	0,001	0,042	n.sz.	0,05	0,060	n.sz.	n.sz.	0,081	n.sz.	0,060	0,085
Termékmix rugalmasság	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,045	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,065
Termelési egység-költség	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,059	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
Termelési átfutási idő	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,034	n.sz.	n.sz.	0,032	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,037
Munkatermelékenység	0,007	0,054	n.sz.	0,010	0,062	0,017	0,013	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
Készletforgás	n.sz.	n.sz.	n.sz.	0,040	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.

Megjegyzés: szignifikáns különbség 0,05 szinten, szignifikáns különbség 0,10 szinten, n.sz. nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés:

- L1-L5 mindegyike 1-5 Likert skálán értékelt
- L1: 1=a használat mértéke az elmúlt három évben semmi, 5=a használat mértéke az elmúlt három évben magas;
- L2: 1=soha nem fordul elő, 5=nagyon gyakori;
- L3: 1=nincsenek bevonva, 5=folyamatos, mély bevonás;
- L4: 1=nincs önállóság, 5=nagy önállóság;
- L5: működési teljesítmény változása a fő versenytársakhoz viszonyítva az elmúlt három évben: 1=sokkal rosszabb, 3=megegyező, 5=sokkal jobb





# **A MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI MEGALAPOZÁSA**

*THE THEORETICAL AND PRACTICAL BASIS OF  
EMPLOYEES-RECRUITMENT*

**OLÁH JUDIT** adjunktus  
**VÁNTUS ANDRÁS** adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

## **ABSTRACT**

In our research we study one of the most widespread fields of employment, which is the atypical form of flexible employment, more precisely employment-outsourcing. Employment-outsourcing has been legally accepted in Hungary since 2001, and it is one of the most widespread, most discussed and questioned atypical form of employment. In Europe the atypical employment forms have proved to be highly popular, however in Hungary both the employers and the employees distrust this type of employment. To understand the processes we have found it inevitable to display an extensive literature related to this field. We are aiming to present the practice of employment-outsourcing through definite examples following the study of the relevant literature. Our questionnaires have focused on the remarks of one definite employment outsourcing company Human Service Agency Ltd, and the opinions of the outsourced employees.

## **1. Bevezetés**

A 2001 óta Magyarországon is törvénybe foglalt és hivatalosan is elfogadott munkaerő-kölcsönzés az egyik legelterjedtebb atipikus foglalkoztatási formának tekinthető. Az elmúlt évek gazdasági visszaesése a foglalkoztatókat döntési helyzetbe kényszerítette: vagy tovább működnek változatlan méretű munkaerő állománnyal és felvállalják a profitkiesés kockázatát, vagy rugalmasabb lehetőséget találnak a munkavállalók elbocsátásának elkerülésére. A cégek olykor a létszámleépítés mellett döntenek a nem hagyományos módszerek ismeretének hiányában. A munkaerő-kölcsönzés erre jelent megoldást akár átmeneti, akár hosszú távú tervezéskor. A gazdasági energiák, energiaforrások, a munkaerőpiac jelenlévői és összetevői miatt, a vállalkozásoknak biztosítaniuk kell maguk számára azt a flexibilitást, amely segítségével sikeresen alkalmazkodhatnak a mindenkori körülményekhez.



## 2. Szakirodalmi áttekintés

A szolgáltatás Európa leggyorsabban növekvő ágazatai közé tartozik. A XXI. század kihívásainak eleget téve a vállalatok igyekeznek megfelelni a gyors változásoknak, s lépést tartani a gazdasági folyamatok hullámszerűségével. Ennek hatására újabb foglalkoztatási módok jelennek meg. Az atipikus foglalkoztatási formák megoldást jelentenek a létszámproblémák kiküszöbölésére, a költségek minimalizálására. Egy olyan foglalkoztatási forma, amelyben három szereplő van jelen: a kölcsönbeadó, a kölcsönbevevő és maga a munkavállaló.

Munkaerő-kölcsönzés alatt nem hagyományos módon létrejövő foglalkoztatást értünk, hanem ún. atipikus foglalkoztatást (Jarabka, 2010). Az atipikus munka definíciója az 1980-as években született meg. Ebben az időszakban egyre több, a megszokottól eltérő foglalkozási forma alakult ki. Az atipikus elnevezés mindazon munkákra vonatkozhat, amelyek egy vagy több összetevőt illetően különböznek a hagyományos alkalmazotti jogviszonytól (Laky, 2001). Fekete - Czingler (2010) megállapította, hogy az atipikus foglalkoztatás azok számára is lehetőséget nyújt, akik a megszokott módon nem tudnának munkát végezni. Szabados (2008) szerint egyes formái (pl. alkalmi munkavállalás, önfoglalkoztatás) sokszor szektor-specifikus jellegeket is hordoznak (pl. mezőgazdaságban az idénymunka). A foglalkoztatásnak ebben a formájában (az idényjelleg miatt) nem kerül sor beillesztési programra, ennek költsége nem terheli a munkáltatót (Móré, 2011). Mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára praktikus megoldás a jövedelemszerzésre. Ásványi (2010) szerint a kölcsönzés leginkább azért tekintendő atipikusnak, mert a hármas jogviszonyban való összekapcsolás és a munkajog kötelező előírásai alól való menekülés lehetővé tétele kedvező helyzetbe hozza a munkáltatót (a munkavállaló rovására). A munkaerő-kölcsönzés, ahogy azt neve is mutatja, egy kölcsönszerződés folytán valósul meg. Ezzel a kölcsönzéssel, az immateriális javak számos eleme is gazdát cserél, melyek leginkább a szervezeti kultúrához köthető elemek, mint a biztonsági kultúrához, munkakultúrához tartozó elvárások, hozzáállások, prioritások (Terjék - Dienesné, 2011).

A flexibilis foglalkoztatás többek között a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek számára kedvez, így a megváltozott munkaképességűek, a kismamák, és az 50. életévüket betöltött személyek is könnyebben munkához juthatnak. A gazdasági folyamatok hatására körvonalazódott, hogy a rugalmas foglalkoztatás lényegesen megkönnyíti az elhelyezkedést, megnöveli a munkaerő-piacra történő belépés és a bent maradás esélyeit (Bankó - Kiss, 2001). Szabó - Négyesi (2004) kutatásaiiban kiemelte, hogy a gazdasági folyamatok hatására jelent meg az atipikus foglalkoztatás, amely így a munkajogviszony jellegében és időtartamában jelent módosulást. Szabados - Pierog (2011) szerint ezt a tendenciát a gazdasági folyamatok mellett az Unió csatlakozás hatásai, a projektek is felerősítik, céljában pedig a foglalkoztatás mellett a tapasztalatszerzés biztosítása is fontos szerepet játszik. A munkaerő-kölcsönzés, az alvállalkozók bevonása ideiglenes megoldást jelent a munkaerő-hiány gyors kezelésére (Vántus - Pakurár 2008; Bokor et. al, 2009).

## 2.1. Munkaerő-kölcsönzés az Európai Unióban

Az Európai Unió tagállamai között teljes egyetértés nem született a munkaerő-kölcsönzés elismerését illetően. 1982. elején a részmunkaidős foglalkoztatás szabályozását kísérelték meg. Központban állt, hogy az így foglalkoztatottak ne szenvedjenek hátrányt a teljes munkaidős alkalmazottakkal szemben. 1990-ben három területen született megállapodás. Egyrészt a részmunkaidős foglalkoztatottakat és a munkaerő-kölcsönzés keretében alkalmazottakat megillető egyenlő bánásmód terén. Utóbbi esetben megállapodtak a munkaszerződés kötelező tartalmában, a szolgáltató szervezet és a kölcsönvevő között létrejött kapcsolat garanciális elveiben, a felek kötelezettségeit illetően. Másodsorban a nem hagyományos keretek között munkát vállalók költségei nem állnak kapcsolatban a termelékenység alakulásával, hanem az egyes tagállamok saját jogszabályain és a kollektív egyezményeken alapul. Végül a foglalkoztatás helyén megvalósuló egészségmegtartás és biztonság követelményeit rögzítették (Bankó, 2001).

Bemutatjuk azokat az irányelveket, amelyek a munkaerő-kölcsönzés jogi hátterének körvonalazásában és a tagállami szintű gyakorlatba ültetésében kiemelt szerepet játszottak.

Az Európai Parlament és Tanács 91/383/EGK irányelve a határozott idejű vagy munkaerő-kölcsönzés céljából létesített munkaviszonyban álló munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségének javítását elősegítő intézkedések kiegészítéséről megfogalmazott irányelv célja, hogy a munkaerő-kölcsönzés keretében alkalmazott dolgozók esetében csökkenjen a foglalkoztatás során felmerülő baleset, egészségkárosodás, elkerüljék a diszkriminációt. Képzés biztosítására is lehetőség van, akárcsak egy teljes munkaidőben foglalkoztatott dolgozó esetében. Kitér továbbá arra, hogy az alkalmazottak képzettségi szintjéről tájékoztatni kell a megrendelőket (91/383/EGK).

Az Európai Parlament és a Tanács 96/71/EK irányelve a munkavállalók szolgáltatások nyújtása keretében történő kiküldetéséről 1996. december 16-án fogalmazódott meg. Számos esetben munkaerő-kölcsönzés keretében dolgoznak a tagállamok állampolgárai az EU területén. Az „alkalmazásában” kiküldetésben lévő munkavállaló az a munkavállaló, aki munkáját korlátozott ideig egy, a szokásos munkavégzése szerinti tagállamon kívüli tagállam területén végzi. A munkavállalóra ekkor az adott országban érvényes minimális bérszint vonatkozik. Az így megvalósuló munkavállaláshoz elengedhetetlen egy kapcsolattartó megjelölése, a szükséges információkhoz általa juthat a kiküldött egyén (96/71/EK).

Az Európai Parlament és a Tanács 2008/104/EK irányelve a munkaerő-kölcsönzés keretében történő munkavégzésről megfogalmazásának hátterében az a tény állt, hogy megnövekedett az atipikus foglalkoztatás eme formája iránti igény. A tagállamoknak 2011. december 5-ig kellett felülvizsgálniuk, kialakítaniuk és összhangba hozniuk erre vonatkozó szabályozásaikat. Az új irányelv a három-szereplős kapcsolat résztvevőit az alábbi megnevezésekkel illeti: munkaerő-kölcsönző, kölcsönvevő vállalkozás, kölcsönzött munkavállaló (Radnay, 2010).



Egységes szabályozása a területnek egészen idáig nem volt. A 2000 márciusában elfogadott lisszaboni stratégia célkitűzéseinek megfelelően az Európai Tanács felismerte annak szükségességét, hogy a rugalmasság és a hatékonyság érdekében nagyobb hangsúlyt fektessen az újonnan megjelent munkaszervezési lehetőségekre s a változatosabb szerződési feltételekre (Bankó, 2001).

A munkaerő-kölcsönzés szabályozását tekintve országonként jelentős eltérés mutatkozik. Eme atipikus formának a gyakorlati alkalmazása számos aktív korút munkához juttat. A munkaerő-kölcsönzés keretében foglalkoztatott dolgozók gyakran hátrányban vannak a kölcsönvevő szervezet saját állományában lévő dolgozóival szemben. A munkaerő-kölcsönzés a foglalkoztatás egyik alapvető típusa számos tagállamban. Belgiumban, Franciaországban, Németországban, Olaszországban, Hollandiában, Spanyolországban és az Egyesült Királyságban az így munkát vállalók aránya az aktív korú népességen belül folyamatosan nő. Ez az Európa-szinten realizálódó mobilitás megvalósulásának is betudható. Az egyes tagállamok kölcsönzést érintő szabályozásai kitérnek a kikölcsönzött munkavállalók a kölcsönvevő cég saját állományába vett, határozatlan idejű munkajogviszonyban álló dolgozóival egyenlő mértékű fizetésére; a képzésre, a képviselési jogokra; a foglalkoztatás más feltételeire; azokra a körülményekre, melyek megéléte esetén a kölcsönvevő vállalatok élhetnek a munkaerő-kölcsönzés lehetőségével; a kikölcsönzött munkavállalók arányának korlátozására; egyes szakmákban a munkaerő-kölcsönzés megtiltására; a munkaerő-kölcsönzési megbízások időtartamának mértékére, számának maximalizálására (Welz, 2008).

### 3. Anyag és módszer

A Human Service Agency Kft. (HSA Kft.) 2000-ben jött létre közép- és nagyvállalatok humán erőforrás-gazdálkodási tevékenységeinek segítésére. Kimagasló teljesítményét mi sem bizonyítja jobban, mint az évek óta visszatérő vevőkör. Munkája során a precizításra, a határidők betartására, a feladatok tökéletes végrehajtására törekszik.

Hipotéziseink:

- Az európai-szintű és hazai politikai intézkedések és a jogalkotás támogatják az atipikus foglalkoztatási formák, s azon belül a munkaerő-kölcsönzés elismertebbé tételét, megerősödését.
- A vállalatok számára nyújtott és az igényeiknek megfelelően kialakított személyzeti szolgáltatások iránti kereslet fokozatosan nő.
- A vállalatok egy hirtelen felerősödött termelési szakaszban kizárólag a munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek kínálta konstrukciókkal tudnak reagálni a jelentkező igények kielégítésére.
- A munkaerő-kölcsönzés egyedülálló lehetőséget jelent a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetűnek minősített munkavállalók munkaerőpiaci reintegrációjában.

- A pályakezdők gyakorlatszerzési esélye ezáltal felerősödik, az álláskeresők rövidebb idő alatt be tudnak tölteni a hagyományostól eltérő munkajogviszonnyal pozíciókat.

Kérdőív segítségével mutatjuk be a HSA Kft. megbízóinak észrevételeit, majd kölcsönzött dolgozóinak véleményét. Az adatgyűjtési módszer alkalmazásakor egyrészt a dolgozók igényfelmérését tűztük ki célul, így kitértünk az általuk tapasztaltak felkutatására. A munkavállalók által kitöltött kérdőívek száma: 35 db. Másrészt a vevői oldalról arra kerestük a választ, miért ezt a módszert választották a munkavállalók alkalmazására, s mennyire elégedettek a HSA Kft. kölcsönzési területének működésével, szolgáltatásaival. A kitöltött kérdőívek száma a vevői oldalról 10 db.

## 4. Eredmények és értékelésük

### 4.1. A vevők által kitöltött kérdőívek értékelése

A HSA Kft. által nyújtott szolgáltatások vevők oldaláról történő minősítéséről elmondható, hogy a megbízók igényeit minden esetben a színvonalas teljesítés jegyében végzik. Mind a régi megrendelők, mind az új kölcsönvevők számára a szükségletekhez mérten a leggyorsabban igyekszik cselekedni, a felmerülő igényeket a lehető leghamarabb kielégíteni, a jelentkező problémákat a leggyorsabban megoldani.

A vevők elégedettek a területi tanácsadók fellépésével. A vállalkozás nagy figyelmet fordít saját dolgozóinak megfelelő szintű felkészítésére. Annak érdekében, hogy minél hatékonyabban végezzék a munkájukat, s minél eredményesebben lépjenek fel a munkavállalók problémáinak kezelésében, a szervezet számos eszközzel él. A munkavállalókhoz a cég tanácsadói személyesen jutnak el, ezzel is segítve őket abban, hogy kötelezettségeik mellett a munkaügyet érintő elintéztetéseket is a leghamarabb teljesítsék. A területi tanácsadók állandó jelleggel telefonközelben vannak, továbbá e-mailen, faxon keresztül is elérhetők. Ezek az eszközök pedig lehetővé teszik a gyorsabb ügyintézkést, egyben a gyors és hatékony kommunikáció és információ szerzés megteremtésével a szervezet sikerességét is alapvetően meghatározzák (Bácsné, 2010).

A vállalkozás komplex munkaerőpiaci szolgáltatásai révén könnyen alkalmazkodik vevőinek igényeihez. Amennyiben szükséges, a dolgozók teljes körű felkutatását, toborzását is elvégzi annak függvényében, hogy milyen jellegű munkára keresnek munkavállalókat, milyen munkakörbe, milyen végzettséggel, milyen szakmai tapasztalatokkal. A toborzás, kiválasztás után tájékoztatják a megrendelőket, akik esetleg próbamunkát is kérhetnek, majd ennek eredményessége dönti el, hogy alkalmazható-e az egyén. Ezt követően a teljes körű munkába állítás a cég feladata, kezdve a beléptetéstől egészen a munkaviszony megszüntetéséig. A HSA Kft. keretein belül valósul meg a bérek kifizetése, vagy a munkahelyre történő eljuttatás is. Amennyiben igény van rá, képzésekbe is bevonható az egyén. A



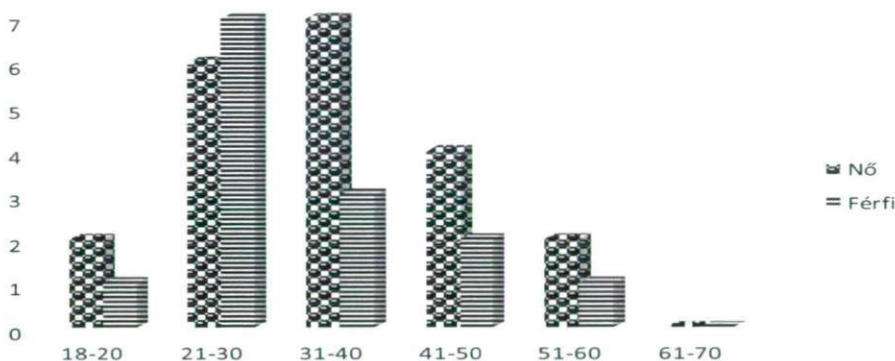
felnoítképzési üzletág rendszeresen tart tréningeket, ismeretterjesztő-jellegű konferenciákat is szervez.

## 4.2. A dolgozók által kitöltött kérdőívek értékelése

A HSA Kft. kölcsönzött dolgozóinak megoszlása nem és életkor tekintetében az 1. ábrán látható.

**1. ábra: A HSA Kft. kölcsönzött dolgozóinak megoszlása nem és életkor tekintetében**

**Figure 1.: Age and sex of the outsourced employees of HSA Ltd**

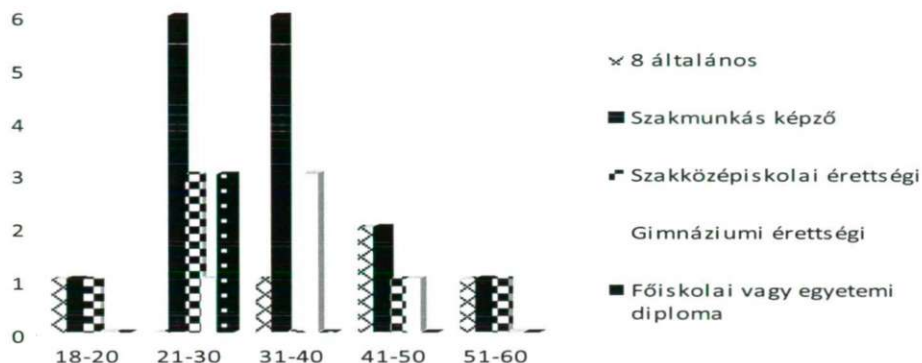


*Forrás:* Saját vizsgálatok, 2010

A HSA Kft. szolgáltatásait a dolgozók igen széles köre keresi fel (1. ábra). A legfiatalabb munkavállaló 18 éves, a legidősebb 60 éves a megkérdezettek között. A pályakezdők számára ez a típusú atipikus foglalkoztatási forma lehetőséget teremt munkaerőpiaci tapasztalatok szerzésére, amely elősegíti a könnyebb elhelyezkedést a későbbiek során. Az idősebbek esetében olykor ez az egyetlen megoldás, amely a megélhetést biztosítja. Nyugdíjazásukat megelőzően számos munkáltató nem kíván idősebb munkavállalót alkalmazni azzal az indokkal, hogy egy fiatalabb dolgozó jobb teherbírású, dinamikusabb annak ellenére, hogy egy idősebb korosztályba tartozó személy kellő hozzáértéssel, szakmai tapasztalattal rendelkezik 1-1 területen. A legtöbb munkavállaló a 21-30 és a 31-40 év közötti korosztályokba tartozik, tehát a munkaerőpiaci szempontból aktív korosztály részvétele a legmagasabb a munkaerő-kölcsönzésben.

Az 2. ábrán az kölcsönzött dolgozók életkor és az iskolai végzettség szerinti megoszlását mutatjuk be.

**2. ábra: A válaszadók életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása**  
**Figure 2.: Age and education of the questioned people**



*Forrás: Saját vizsgálatok, 2010*

Elsősorban a szakmunkás képesítéssel rendelkező munkakörök betöltése jellemző (2. ábra). A kölcsönvevő cégek a munkaerő-igény jelzése esetében megnevezik azt a képesítést, amely szükséges a feladatok elvégzéséhez. Az Észak-Alföld régióban leginkább fizikai dolgozókból van hiány, a cégek is ezt keresik leggyakrabban. A szakközépiskolai érettségivel vagy a gimnáziumi érettségivel rendelkezők nagy része adminisztratív feladatokat lát el. Igen népszerű a körükben az ügyfélszolgálati tevékenység végzése. Azok a munkavállalók, akik főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkeznek, szintén irodai munkakörben dolgoznak, beosztottként.

A HSA Kft. területi tanácsadói a felmerülő problémákat azonnal kezelik, s az igényeket a lehető leghamarabb kielégítik. Ebben az esetben a munkavállalók a területi tanácsadók segítségnyújtási szándékát minősítették, illetve azt, hogyan történik meg a munkaüggyel kapcsolatos igényeiknek az intézése. Ez igen gyakran azonban a telephelyek vezetőitől is függ. Amennyiben a HSA Kft. munkatársai értesülnek az esetleges problémákról, azonnal igyekeznek megoldást találni. A vállalkozás több száz munkavállalóval áll kapcsolatban, s igyekszik mindenki számára megfelelő segítséget nyújtani. Tapasztalataink szerint telefonon nem mindig könnyű elmagyarázni bizonyos problémákra a megoldást, azonban - ha nincs arra lehetőség, hogy az ügyfelekhez személyesen menjenek ki a tanácsadók - a munkavállalóknak lehetőségük van az irodában azonnali segítséget kérniük, hiszen a központban működtetett bérszámfejtő program által a legtöbb kétséges kérdésre azonnali választ kaphatnak.



## 5. Következtetések

A kérdőív eredményei alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a szakmailag felkészült tanácsadók teljes mértékben a megbízók és a munkavállalók érdekeire összpontosítanak szolgáltatásnyújtás alkalmával. A HSA Kft. számára elsődleges szempont a megbízók szükségleteinek szem előtt tartása. Kiemelt szerepet kap a szolgáltatások nyújtása során, hogy magas színvonal teljesítésére, a szabályok betartására összpontosítson.

A partnerekkel való folyamatos kapcsolattartás, az igényekhez való rugalmas alkalmazkodás, s az újabb konstrukciók kidolgozása teremt biztos jövőt kölcsönzött munkavállalóinak a munkaerőpiacon maradásra, esetleg a reintegrációra. Az elmúlt évek során kialakított partnerség eredményeképpen visszatérő vevői kör-ről és dolgozói állományról beszélhetünk. Mindkét célcsoport elismeri a szervezet által kínált lehetőségek professzionális jellegét, kiváló alkalmazkodóképességét. A dolgozók megbecsülése az alapja a hosszú távú piacon maradásnak.

A bevezetőben feltett hipotéziseink az alábbiak voltak:

Az európai-szintű és hazai politikai intézkedések és a jogalkotás támogatják az atipikus foglalkoztatási formák, s azon belül a munkaerő-kölcsönzés elismertebbé tételét, megerősödését.

Véleményünk szerint a hazai döntések nem minden esetben állnak összefüggésben az Európai Unió kezdeményezéseivel. 2011. december 5-ig kellett a tagállamoknak felülvizsgálniuk a 104/2008/EK irányelvnek való megfelelést. Hazánkban hiányzik az ágazati párbeszéd bizottsága, amely egységet teremtené az érintettek érdekképviselésében. A rehabilitációs hozzájárulás fizetésének terhe pedig nem kedvez a személyzeti szolgáltatók piaci helyzetének megerősítésében.

A vállalatok számára nyújtott és az igényeiknek megfelelően kialakított személyzeti szolgáltatások iránti kereslet fokozatosan nő.

Az Észak-Alföld régió, illetve Hajdú-Bihar megye munkaerőpiaci adottságait tekintve alkalmas a munkaerő-kölcsönzés a helyi, s akár a távolabb élő aktív korúak elhelyezésére. A HSA Kft. szolgáltatásai révén hozzájárul a munkanélküliség csökkentéséhez, mivel vannak olyan, a munkaerőpiacról kiszorult aktív korú munkavállalók, akik élethelyzetükből adódóan képtelenek lennének más módon jövedelemszerzési tevékenységet végezni. Ez közvetett úton a „fekete gazdaság” elleni küzdelem hatékony eszköze is, amely a nem hagyományos keretek között alkalmazott munkavállalók illegális foglalkoztatásaként is értelmezhető.

A vállalatok egy hirtelen felerősödött termelési szakaszban kizárólag a munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek kínálta konstrukciókkal tudnak reagálni a jelentkezett igények kielégítésére.

Hatékony megoldás, amikor átmenetileg szeretné az adott cég bővíteni a dolgozói állományát, ugyanakkor nem terheli le – esetleg nem is rendelkezik – megfelelő adminisztratív háttérrel. Időtakarékos és költséghatékony lehetőség a megbízóknak akkor is, amikor nem tudnak előre tervezni a cégek a termelés várható

alakulását illetően. Számos esetben a vevők nincsenek birtokában olyan széles látókörnek, amely segítségükre lenne a szükséges állomány felkutatásához. A HSA Kft. 10 év alatt felhalmozódott és előnyére vált tapasztalatai bizonyítják a komplex szolgáltatások színvonalát. Igény esetén ellátja a jelöltek toborzását, szűrését, olykor képzését egyaránt. Kiválóan ismeri azokat a csatornákat, amelyeken keresztül az egyes munkakörök betöltésére alkalmas dolgozókat keresik meg. A HSA Kft. saját adatbázissal rendelkezik a közvetítési üzletágából kiindulva, ahol több alkalmas munkavállaló korábban már regisztrált.

A munkaerő-kölcsönzés egyedülálló lehetőséget jelent a munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetűnek minősített munkavállalók munkaerőpiaci reintegrációjában.

A pályakezdők gyakorlatszerzési esélye ezáltal felerősödik, az álláskeresők rövidebb idő alatt be tudnak tölteni a hagyományostól eltérő munkajogviszonnyal pozíciókat. Megállapítottuk, hogy a munkaszervezési lehetőség, a fiatalok pályakezdő tapasztalatlansága és a munkanélküli rétegek bevonása összhangba hozható.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ásványi Zsófia (2010): A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése In. Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt (szerk.): A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra. Dél-Dunántúli Humánerőforrás Kutató és Fejlesztő Közhasznú Nonprofit Kft. Paks – Pécs.
- Bankó Zoltán (2010): A munkaerő-kölcsönzés szabályozásának alakulása a kezdetektől napjainkig In. Ásványi Zsófia – Nemeskéri Zsolt (szerk.): A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra. Dél-Dunántúli Humánerőforrás Kutató és Fejlesztő Közhasznú Nonprofit Kft. Paks – Pécs.
- Bankó Zoltán (2001): Az atipikus foglalkoztatási formákra vonatkozó rendelkezések IV. Munkaerő-kölcsönzés In. Kiss György (szerk.): Az Európai Unió munkajoga. Osiris Kiadó, Budapest.
- Bankó Zoltán - Kiss György (2009): A munkaerő-kölcsönzés. In: Cég és Jog. 2009/9. szám. pp. 12.
- Bokor Attila - Szöts-Kováts Klaudia - Csillag Sára - Bácsi Katalin - Szilas Róbert (2009): Emberi erőforrás menedzsment, AULA Kiadó Kft., Budapest
- Bácsné Bába Éva (2010): A szervezeti folyamatokkal kapcsolatos vezetési feladatok időelemzése. In: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, a Kelet- és Közép-európai Kutató Központ és a Kultúrdiplomáciai és Civilizációs Kutatások Kutatócsoport. 2010/1. szám. pp. 31-38.
- Fekete A. - Czingler Zs. (2010): Új stratégiák. Rugalmas foglalkoztatás és pályázási lehetőségei. Puli Diána, Budapest, 7-30. p.



- Jarjabka Ákos (2010): A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny Mihályné - Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
- Laky Teréz (2001): Az atipikus foglalkozások, Struktúra - Munkaügy Kiadó, Budapest
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. In: VIKEK Közlemények, 2011. pp. 1-2.
- Radnay József (2010): A munkaerő-kölcsönzés egyes kérdései. In: Miskolci Jogi Szemle, 2010/1. szám. pp. 10-11.
- Szabó Katalin - Négyesi Áron (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. In: Közgazdasági Szemle, 2004/2. szám. pp. 46-65.
- Szabados György (2008): Idénymunka csoportosan-merre tovább? In: Humánpolitikai Szemle, 2008/7-8.szám. pp. 11-18.
- Szabados György Norbert - Pierog Anita (2011): Önkéntesség és a civilek In: Tehetség-gondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár
- Terjék László - Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének a vizsgálata. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 2011/1-2. szám (No. 5-6.) pp. 222-229.
- Vántus András - Pakurár Miklós (2008): A szervezettség és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD
- Welz Claudia (2008): Munkaerő-kölcsönzés és kollektív tárgyalás az EU-ban. Vezetői összefoglaló. Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért. pp. 25-28.
- Az Európai Parlament és Tanács irányelve (1991. június 25.) a határozott idejű vagy munkaerő-kölcsönzés céljából létesített munkaviszonyban álló munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségének javítását elősegítő intézkedések kiegészítéséről (91/383/EGK)
- Az Európai Parlament és a Tanács 96/71/EK irányelve (1996. december 16.) a munkavállalók szolgáltatások nyújtása keretében történő kiküldetéséről
- Az Európai Parlament és a Tanács 2008/104/EK irányelve (2008. november 19.) a munkaerő-kölcsönzés keretében történő munkavégzésről

# **A SZERVEZETTSÉG ÉS FOGLALKOZTATOTTSÁG GYAKORLATI ÖSSZEFÜGGÉSEI**

## *PRACTICAL CONNECTION BETWEEN ORGANIZATION AND EMPLOYMENT*

**VÁNTUS ANDRÁS adjunktus**  
**OLÁH JUDIT adjunktus**

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma  
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és  
Szervezéstudományi Intézet Szervezés-Logisztikai Tanszék

### **ABSTRACT**

The problem of employment is on the agenda in our country. Farmers, firm owners and managers are motivated to reduce the workforce because of the costs increase included the wages. Their aim is employ as few workers as it is absolutely necessary to carry out the activity. Enhancement of organization can be one of the means in order to reduce the workforce. Therefore it can be attainable, that undertakings can live on alleviated the problem of employment.

The authors examined the employers' and employees' characteristics from the point of view of employment in Hajdú-Bihar County. The data were collected on the one hand by oral interviews with local managers, on the other hand, by questionnaires which were filled in by blue-collar workers. This research presents the factors that contribute to be able to keep the number of employees for many years, while their activity was carried out on the same or gone on a higher level.

### **1. Bevezetés**

A magyar kormány hangsúlyt helyez a vidék nemzetgazdasági szerepének erősítésére, ezt támasztja alá az új önkormányzati törvény, valamint a Nemzeti Vidékstratégia, amelyekben deklarálttá válik a vidék önfenntartó képesség-növelésének szükségszerűsége és a mezőgazdaság kitorési pontként való kezelése. (Internet 1) Az ország alapvető érdeke erőforrásként kezelni a vidéket és a mezőgazdaságot. A Nemzeti Vidékstratégia szerint is a mezőgazdaság a vidék foglalkoztatottságának meghatározója. Ez a tény egyet jelent a vidék népességmegtartó, munkaerő-megtartó szerepével. Mivel a vidéki népesség megélhetési forrását főleg a mezőgazdaság biztosíthatná, célszerű annak foglalkoztatottságra gyakorolt hatását vizsgálni. Ez annál is inkább fontos, mivel a mezőgazdaságból élők számának jelentős növe-



lése a cél – hiszen a mezőgazdaságból élők száma és aránya az utóbbi időben folyamatosan csökkenő (Pakurár, 2008). A Vidékstratégia egyik kiemelt célkitűzése is a mezőgazdaságban foglalkoztatottak számának 700 ezer főre való növelése 2020-ig. (Internet 2) Ennek elérése nagy feladatot jelent mind a mezőgazdaság irányítóinak, mind a mezőgazdaságból élőknek. Ugyanis a jelenlegi gazdálkodóknak a folyamatos változások közepette kell sikeresnek lenniük, piacon maradniuk (Gályász és Novák, 2009). Ehhez általában szükséges a költségek – közöttük a munkabér – csökkentése, ami arra ösztönzi a szervezetek tulajdonosait, vezetőit, hogy igyekezzenek redukálni a dolgozói létszámot, vagy az ellátandó feladatot növelni. Mindezeknek a megvalósítását elősegítheti például a technikai felszereltség szintjének emelése, a termelés volumenének a növelése, illetve a munka szervezethez való fokozása. A humán feltételek egyike a dolgozók szakmai képzési-továbbképzési lehetősége, ez a mutató a Dienesné és Szilágyi (2006) által vizsgált szervezetnél a dolgozók elégedettségét mutatja. A képzés közvetlen eredménye – túl a dolgozó elégedettségén – megmutatkozik a dolgozó által végzett munka minőségében is, emiatt érthető, hogy a munkahelyi vezetők a gyakorlati tapasztalatokat fontos elvárásnak ítélik (Juhász, 2010). A Tóth et al. (2005) megállapítása is ezt erősíti, az általuk vizsgált gazdaságok vezetőinek véleménye alapján. Mór (2011) szerint is elvárás az újonnan belépő dolgozóval szemben, hogy azonnal kapcsolódjon be a szervezet tevékenységébe és teljesítményt mutasson fel.

Az alkalmazottak munkatevékenységében az időfelhasználás nagy jelentőséggel bír, és a dolgozó hozzáállása befolyással van erre (Bába és Berde, 2010). Viszont a teljesítményre nézve a munkavégzés körülményei is rendkívül fontosak – a munkavégzés egészségre gyakorolt hatása okán – ezt Terjék (2010) is hangsúlyozza tanulmányában. Az említetteket segítheti a korszerű technika alkalmazása. Ennek fontosságára világít rá Horváth és Badacsonyi (2005) is. A technikai korszerűsítés megvalósításához támogatások igényelhetők Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) forrásból. (Internet 3) Husti (2006) véleménye szerint kulcs-szerepe van a műszaki fejlesztésnek, hiszen e tevékenység hatékonyságjavulást eredményezhet.

## 2. Anyag és módszer

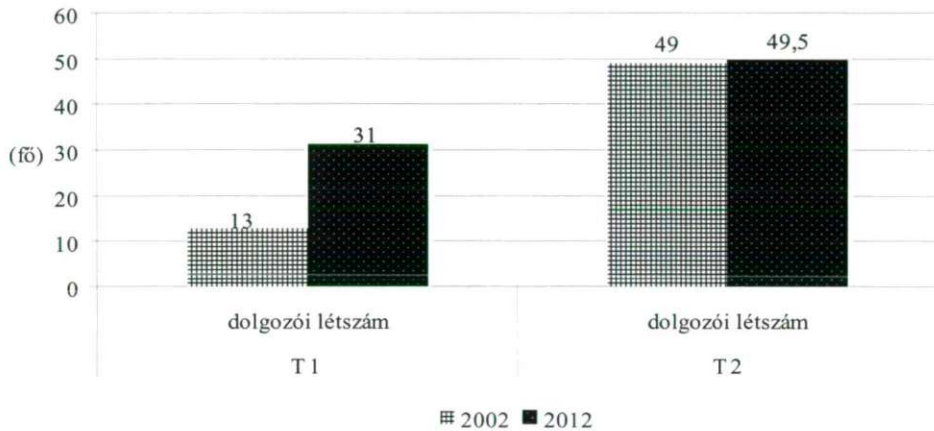
Vizsgálatainkat – a termelési feltételek 2002 és 2012 közötti változására vonatkozóan – Hajdú-Bihar megyei tehenészeti telepeken végeztük, az adatokat interjú módszerrel gyűjtöttük. Felmértük a termelés volumenének, a dolgozói létszámnak és a technikai felszereltségnek a változását. A kapott adatok és az eredmények szemléltetéséhez táblázatokat és ábrákat használunk.

## 3. Eredmények és azok értékelése

A gazdaságok termelési körülményeinek jellemzésekor a humán feltételek valamint a tárgyi feltételek leírása a cél. Az előbbi tényezőről megállapítható, hogy a

vizsgált időintervallumban mindkét gazdaságban kizárólag főállású munkavállalók dolgoztak, és kedvező irányú változások történtek a dolgozói létszámban (1. ábra).

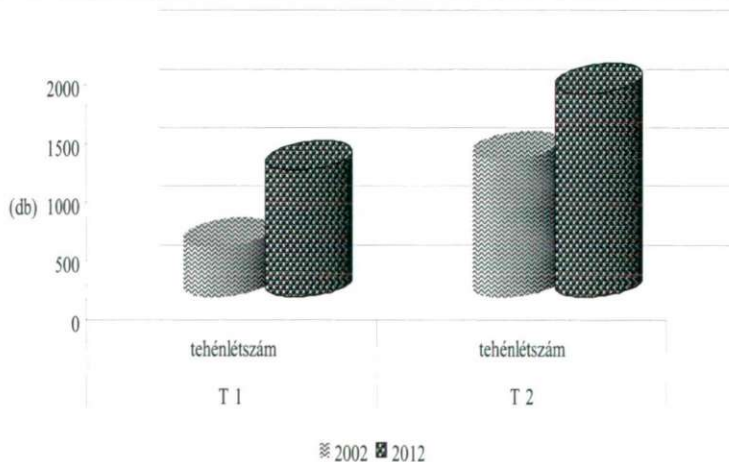
**1. ábra: A fizikai dolgozók létszám-változása a vizsgált periódusban**  
**Figure 1.: Change of worker-numbers in the analysed period**



*Forrás:* Saját vizsgálatok, 2012

Ezt figyelve kitűnik, hogy a T 1 vállalkozásnál a növekedés 146%-os volt (ami jelentősnek mutatkozik), a T 2 vállalkozásnál pedig mindössze 1%-os volt ez a mutató. Mindez csak a következő ábrával együtt értékelhető reálisan (2. ábra).

**2. ábra: A tehénlétszám változása a vizsgált periódusban**  
**Figure 2.: Change of cow-numbers in the analysed period**



*Forrás:* Saját vizsgálatok, 2012



Látható, hogy a T 1 gazdaságban a változás 151%-os növekedést mutat (430 db tehén helyett 1081 db), míg a T 2 telepen a növekedés 48%-os volt (1173 db helyett 1740 db).

Tehát a két diagramon ábrázolt adatok összevetésekor szembetűnő, hogy az elmúlt 10 évben mindkét telepen pozitív változás történt – nőtt a foglalkoztatottság – ám a tehénlétszám emelkedését nem követte ugyanolyan mértékű dolgozói létszám-emelkedés. A foglalkoztatottságra nézve viszont a T 1 szervezet esetében figyelhetünk meg számottevő előrelépést, ugyanis a dolgozói létszámot közel 2,5-szeresére emelték az elmúlt 10 év alatt.

Ezzel egyidejűleg a munkatermelékenységi mutatók vonatkozásában is pozitív változás történt mindkét vizsgált helyen. Megállapítható, hogy a T 1 telepen már korábban is jó volt az 1 dolgozóra jutó tehénlétszám: 33 db 2002-ben, és 35 db 2012-ben. Viszont a T 2 telepen korábban (2002) csupán 24 db egyed jutott 1 fizikai dolgozóra, és csak 2012-ben javult a mutató 35 db-ra. A másik munkatermelékenységi mutató, az 1 tehén gondozására jutó éves munkaidő, a T 1 telepen, 2002-ben 63,06 óra volt, 2012-re ez javult 59,82 órára. A T 2 gazdaságban ugyanez a mutató 87,13-ról csökkent 59,34 órára. Tehát a munkatermelékenység szempontjából a jelentősebb változás a T 2 telepen mutatkozik, s mindez az eredményesség-javulás a végrehajtott műszaki fejlesztésnek is köszönhetően volt elérhető.

A vizsgálatok-adatgyűjtés-adatelemzés során az okok is ismertté váltak: ezek – többek között – a személyi és a tárgyi feltételek kedvező változásai voltak. Az említettek részletezése az 1. és a 2. táblázatban illetve az adatok értékelésében látható. A két gazdaságban a vizsgált 10 év folyamán végbement/végrehajtott változásokat telepenként külön-külön összegezzük.

A dolgozók gyakorlati ideje nagy jelentőségű az elvégzendő munkatevékenység könnyebb megértése és végrehajtása szempontjából. Erre vonatkozóan megállapítható, hogy a T 1 vállalkozásnál a fizikai dolgozók közül 23 dolgozónak 5 éves, vagy attól hosszabb idejű, sőt közülük 19 főnek már minimum 10 éves gyakorlata van.

A T 2 telepen a fizikai dolgozók közül 33 fő 5 éves, illetve azt meghaladó gyakorlati idővel rendelkezik. Ettől is jelentősebb adat, hogy az említett dolgozók közül 21 főnek már legalább 10 éves gyakorlata van. Szintén fontos tényező a megfelelő szaktudás a jó minőségű munka elvégzése szempontjából. Vizsgálatainkból kitűnt, hogy a T 1 gazdaságban, 2002-ben, a fizikai dolgozók 54%-a volt szakirányú végzettségű, míg 2012-ben 55%-os ez a mutató. A T 2 telepen szembetűnőbb ez a változás: míg 2002-ben a fizikai dolgozók 29%-a, addig 2012-ben 55%-a volt szakirányú végzettségű.

**1. táblázat: A T 1 vállalkozás főbb jellemzői az utóbbi 10 évre vonatkozóan**  
**Table 1.: Main features of T 1 farm during the last 10 years**

T1 vállalkozás		
	2002	2012
Technikai felszereltség:		
Fejőberendezés (db)	2x12 állásos halszállkás	40 állásos karusszel
Tejtartály (liter)	13000	20500
Zsúfoló kapu (db)	0	1
Pihenőbox (db/istálló)	0	112
Ventillátor (db/istálló)	0	5
Takarmánykiosztó kocsik (db)	1	3
Bálabontó-aprító (db)	1	2
Rakodógép (db)	1	2
Ipari automata mosógép (db)	0	1
Milk taxi (db)	0	1
Steimann borjúketrec (db)	32	232
Telepirányítási szoftver (db)	0	1

*Forrás: Saját vizsgálatok, 2012*

Az 1. táblázat jól szemlélteti, hogy számottevő technikai előrelépés történt a vizsgált időintervallumban. A fejőberendezés az egyik legfontosabb, mivel a korábbi halszállkás elrendezésű fejőállások helyett körforgó rendszerű, karusszeles fejőberendezést vásároltak és helyeztek üzembe. Ergonómiaiilag – többek között – azért kényelmesebb az újabb megoldás, mert a fejőmestereknek nem kell gyalogolniuk (mint korábban a fejőaknában tették), hanem a teheneket fordítja oda a karusszel a fejőkhoz, és eközben a dolgozó helyben marad. Az időközben megnövelt tehénlétszámhoz természetesen növelni kellett a tejtartályok befogadóképességét is, így jelenleg már 20500 liter tejet tudnak hűteni és tárolni a tejszállító tartálykocsi érkezéséig. A következő új technikai berendezés a fejők által üzemeltethető zsúfolókapu, aminek előnye abban áll, hogy a fejésre várakozó teheneket a fejőterem irányába tereli, mivel azok egyébként nem haladnának ütemesen a fejésre. A következő – újonnan beépített – berendezések a tehenenkénti pihenőboxok az istállókban, ugyanis ezekben zavartalanul tudnak pihenni a tehenek, nem zavarják egymást a fejések közötti időtartamban. A ventillátorok az istállók klímáját javítják, ezáltal az állatok jobban érzik magukat a nyári meleg időszakban, ami a tejtermelésüket is kedvezően befolyásolja. A takarmánykiosztó kocsik számának növelése biztonságosabbá teszi a takarmányozás munkaműveletét (egy esetleges meghibásodáskor van tartalék kiosztókocsi). A bálabontó-aprítókocsi az alomanyagot befűjja a tehenek alá, így könnyítve meg az almozási munkát, és egyidejűleg csökkenti a kézi munkaerő szükségletet is. Ebből a gépből is rendelkezik a telep tartalékkal, a fejlesztések révén. Az előbbiekhöz hasonló az előnye annak, hogy a rakodógépek száma is duplájára emelkedett az utóbbi 10 évben. Az auto-



mata mosógép vásárlásával a higiéniai követelményeket hatásosabban kielégítik, ugyanis a dolgozók munkaruháját a gazdaságban mossák, nem kell hazavinniük a szennyezett ruhát. A Milk taxi a borjak tejjel történő itatását segíti, ugyanis a dolgozónak csupán az itatás kezdetekor kell beállítania a készüléken a borjankénti kiadagolandó tejmenyiséget, és ezt követően már gombnyomásra kiadagolja azt. A Steimann borjúketrecek számának bővítése lehetővé teszi a gyakoribb tisztítást-fertőtlenítést, ami a telepi fertőzésveszély elkerülését segíti. A telepírányítási szoftver révén a tehenekre vonatkozó adatok nyilvántartása válik könnyebbé, ezáltal a szakemberek gyorsabban és precízebben tudják visszakeresni a bevitt információkat, ezen kívül a téves adatközlés is csökkenthető.

**2. táblázat: A T 2 vállalkozás főbb jellemzői az utóbbi 10 évre vonatkozóan**  
**Table 2.: Main features of T 2 farm during the last 10 years**

T2 vállalkozás		
	2002	2012
Technikai felszereltség:		
Fejőberendezés (db)	2x2x12 állásos halszállás	80 állásos karusszel
Tejtartály (liter)	28200	51000
Zsúfoló kapu (db)	0	1
Pihenőbox (db/istálló)	0	1056
Ventillátor (db/istálló)	0	8
Takarmánykiosztó kocsi (db)	2	2 (új, nagyobb térfogatú)
Bálabontó-aprító (db)	0	2
Rakodógép (db)	1	2
Telepírányítási szoftver (db)	1	1

*Forrás:* Saját vizsgálatok, 2012

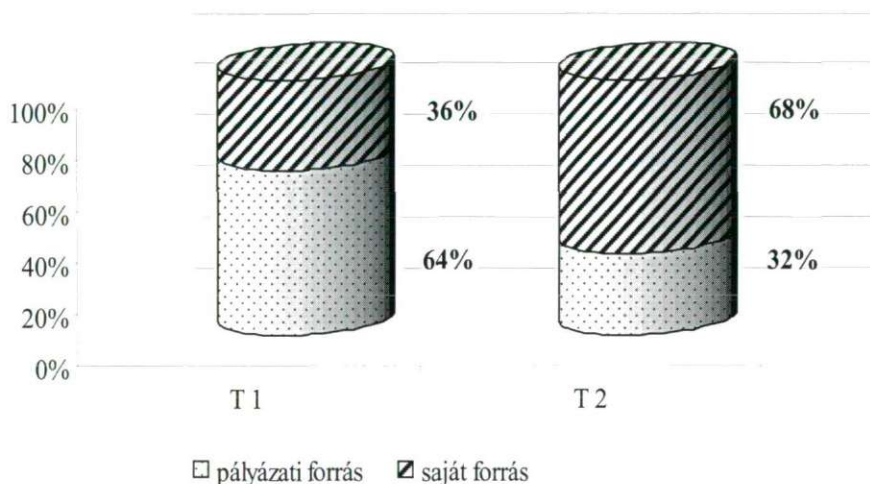
A 2. táblázatból kitűnik, hogy ennél a vállalkozásnál is jelentős fejlesztések történtek az elmúlt 10 év alatt. A leginkább kiemelendő a fejőberendezés, ugyanis az addigi 2 fejőakna helyett korszerű karusszeles berendezést helyeztek üzembe, amellyel a fejőmunkások gyaloglása iktatható ki, mivel a készülék lassú sebességgel való körbefordulása révén nem kell a pozíciójukat elhagyniuk. Természetesen az automata kehelyleemelő itt is megtalálható, amivel a tőgy túlfejtése akadályozható meg. Itt még az ergonómia is jobban érvényesül, mivel a készülék felemeli könyökmagasságba a fejőkelyheket (pozícionálja), és a fejőmesternek így nem kell lehajolnia a tőgyelőkészítést követően a fejőkelyhekért. Az elektronika azt is biztosítja, hogy a tehén fejőházba való belépésekor leolvassa annak egyedi számát, és a fejés ideje alatt kijelzi a kifejt tejmenyiséget is. A tejtároló tartályok térfogatának jelentős megnövelése a tehenlétszám-növekedés miatt vált szükségessé. A cél az, hogy a tej hőmérsékletét 3,2 Celsius fokra hűtsék, mivel ilyen hőfokon a baktériumok már nem szaporodnak, és nem veszélyeztetik a tejminőséget. A zsú-

folókapu, a pihenőboxok, az istálló-ventillátorok, a bálabontó-aprító és a rakodógépek jelentősége hasonlóan értékelhető, mint a T 1 gazdaságban. A takarmányozás munkaműveletét hatékonyabban ellátják az új, nagyobb befogadóképességű takarmánykeverő-kiosztó kocsival.

Az előbbieken jellemzett technikai fejlesztésekre a T 1 gazdaságban 263.527.000 Ft-ot, míg a T 2 vállalkozásnál 353.200.000 Ft-ot fordítottak az elmúlt 10 évben (2002 és 2012 között). A 3. ábra mutatja az említett összegek pályázati illetve saját forrás szerinti százalékos megoszlását.

**3. ábra: A 2002-2012 közötti időszak technikai fejlesztési összegének felosztása**

**Figure 3.: Dividing the amount of technical development in the period of 2002-2012**



*Forrás: Saját vizsgálatok, 2012*

A 3. ábra alapján megállapítható, hogy mindkét vállalkozásra érvényes az utóbbi 10 év pályázati forrású és önerős fejlesztése. Azt is láthatjuk, hogy a T 1 gazdaság közel kétszer akkora mértékű pályázati összeget tudott korszerűsítésre fordítani, mint a saját forrása volt. A T 2 telepen inkább az önerős fejlesztések voltak túlsúlyban.

A dolgozók szakmai felkészültségének folyamatos szinten tartása illetve fejlesztése szintén nagy jelentőséggel bír az eredményes munkatevékenység vonatkozásában. A felmérések során megállapítható volt, hogy mindkét vállalkozás hangsúlyt fektetett erre az utóbbi 10 alatt. A szakemberek képzése/átképzése egyrészt szaktanfolyamokon, szakiskolákban történt – többhetes, bentlakásos formában –, másrészt az új technikai berendezések forgalmazói a helyszínen (a gazdaságban) képezték ki a telepi szakembereket az eszközök használatára. Ezek mellett



a forgalmazók a gépek szakmai leírását is biztosították a vásárlók tájékoztatása céljából. A T 1 gazdaság szakfolyóiratokat fizet elő, és a T 1 valamint a T 2 vállalkozásra egyaránt érvényes a szakmai kiállításokon való részvétel, amelyek révén szintén bővíthető volt a helyi dolgozók szakismerete.

#### 4. Következtések, javaslatok

- Adataink elemzése során megállapítottuk, hogy a vizsgált gazdaságoknál az időközben végrehajtott technikai fejlesztések jelentős hatást gyakoroltak a szervezethez és a foglalkoztatottság alakulására.
- A dolgozói létszámot az utóbbi 10 évben mindkét vállalkozásnál növelni tudták, főként a T 1 gazdaság esetében, ahol közel 2,5-szer több alkalmazottat foglalkoztatnak, mint korábban.
- A vállalkozások egyaránt – jelentősen – növelték az állatállomány létszámát, ami azt mutatja, hogy a tevékenységet nagy odafigyeléssel folytatják, és a jövőre nézve is látnak benne lehetőségeket.
- A műszaki fejlesztések-beruházások megvalósításához a saját források mellett számottevő összegben EU-s pályázatokat vettek igénybe.
- A szakemberek ismereteinek bővítésére iskolarendszerű és helyi képzéseket vettek igénybe, ezen kívül szakkiállítások és folyóiratok által is gyarapíthatták tudásukat az alkalmazottak.
- A jövőre nézve javasoljuk, hogy a gazdaságok vezetőit, beosztott szakembereit hívják meg szakmai konferenciákra, hogy a jó gyakorlatukat átadhassák a hasonló tevékenységet végző többi vállalkozásnak.

Az általunk bemutatott példák igazolják, hogy a nehéz gazdasági helyzet és a tökeszegénység ellenére is vannak vállalkozások, amelyek koncentrálnak saját forrásaiukra és igénybe véve pályázati lehetőségeket, jó szervezethez emelni tudták az általuk foglalkoztatottak létszámát.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bába Éva – Berde Csaba (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknak, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
- Dienesné Kovács Erzsébet – Szilágyi Barnabás (2006): A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzett dolgozói elégedettség vizsgálata és következtetései In. Jávor András – Berde Csaba (szerk.): A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. DEATC AVK, Debrecen.
- Gályász József – Novák Adrienn (2009): Az eredetvédett és a hagyományos különleges tulajdonságú élelmiszerek és mezőgazdasági termékek közösségi oltalmának használata, elterjedtsége és elfogadottsága Magyarországon. Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, szeptember 3-4. II. kötet. 528-534. p.
- Horváth József – Badacsonyi Anna (2005): Állattenyésztési telepek korszerű vagyonértékelési módszerei. AVA-2, Debrecen
- Husti István (2006): Innováció és műszaki fejlesztés. In Jávor András – Borsos János (szerk.): Az agrárinnovációtól a társadalmi aszimmetriáig. DEATC AVK, Debrecen.
- Juhász Csilla (2010): Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-gazdasági vezetők elvárásainak vizsgálata. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, V. évf. 1-2. szám. pp. 85. ISSN: 1788-7593
- Móré Mariann (2011): Pályakezdők beilleszkedési nehézségei az Észak-Alföldi régióban. In: Interdiszciplináris pedagógia és alakváltozásai. In. Buda András (szerk.): Kiss Árpád Archívum.
- Pakurár Miklós (2008): A vidéki foglalkoztatás trendjei Magyarországon. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27-28. II. kötet 605. p.
- Terjék László (2010): Contentment-analysis of work environment is ways of safety at agricultural companies leaders and workers in Hajdú-Bihar County. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1-2. szám. pp. 166.
- Tóth Anikó – Juhász Csilla – Dajnoki Krisztina – Szabados György (2005): Munkaerő kiválasztási vizsgálatok. XLVII. Georgikon Napok és 15. ÖGA Találkozó. Keszthely, CD
- Internet 1: <http://www.palyazatihirek.eu/vidékfejlesztés/19-vidékfejlesztési-pályázatok/2235-2012-tl-új-idszámítás-kezdődik-a-vidékfejlesztésben>
- Internet 2: <http://www.palyazatihirek.eu/vidékfejlesztés/19-vidékfejlesztési-pályázatok/2217-a-kormány-elfogadta-a-nemzeti-vidékstrategiát>
- Internet 3: [http://www.fvm.hu/doc/upload/200704/tajekoztato\\_emva\\_allattarto\\_telepek.pdf](http://www.fvm.hu/doc/upload/200704/tajekoztato_emva_allattarto_telepek.pdf)
- Az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program keretében a 2007-2013 közötti időszakban igényelhető támogatásokról





# A FRANCHISE RENDSZEREK DUÁLIS IRÁNYÍTÁSI STRUKTÚRÁJÁT MAGYARÁZÓ ELMÉLETEK

## *A SELECTIVE REVIEW OF THEORIES: DUAL DISTRIBUTION IN FRANCHISE SYSTEMS*

**FLASKÁR ANETT** egyetemi tanársegéd

Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudomány Kar  
Közgazdaságtan Tanszék

### **ABSTRACT**

The paper is concerned with the most influential factors on the dual distribution of franchise systems, namely, what defines the rate of company-owned and franchised outlets within the franchise systems. In the frames of the contractual theories of the firms this question can be answered. According to Williamson and his theory of transaction costs, every transaction should be organized by the governance structure that causes the lowest governance cost. On this base some theory (the four most important are: resource scarcity, agency, search and property rights theory) assume that the firm isn't completely vertically integrated because some costs (e.g. capital costs, monitoring costs, search costs, the costs of transferring knowledge) may be reduced by franchising rather than owning outlets. In this paper I introduce two of the four theories, namely resource scarcity and search theory. Beside of these two, the signaling theory complements the transaction cost based approaches by laying special emphasis on the information asymmetry situations before signing a contract.

### **1. Bevezetés**

A franchise kapcsolat két aktor közötti szerződést jelent, ahol a franchise átadó eladja a védjegy, a késztermék, valamilyen know-how, és az üzleti módszer használatának a jogát a franchise átvevőnek a díjak valamilyen kombinációjáért cserébe. A franchise szervezetek lényeges jellemzője a duális irányítási struktúra, ami azt jelenti, hogy az aktorok nem korlátozzák magukat egyetlen irányítási struktúrára, hanem ezek valamilyen portfólióját választják, amit a szerződések keverékének\* nevezünk. Ez a keveredés a vállalati tulajdonú egységek és a franchise formában működő egységek kombinációjában mutatkozik meg. Ha egy hálózat arról dönt, hogy egységei franchise típusúak legyenek, vagy saját tulajdonban maradjanak,

---

\* Az angol nyelvű irodalmak erre a kifejezésre háromféle elnevezést is használnak: contractual mix, dual distribution, plural form.



rejtetten egy ahhoz hasonló döntést hoz, mint az a termelő, aki az inputok megvásárlása vagy előállításuk között választ. A hálózat határozhat úgy, hogy a végső javakat és szolgáltatásokat elszállítja a fogyasztókhoz, vagy szerződhet franchise átvevőkkel, hogy ezt a feladatot ellássák (Minkler-Park 1994).

Ebben a tanulmányban a központi kérdés a vállalat azon döntése, hogy saját maga irányítson egy adott egységet, vagy ezzel a feladattal egy franchise átvevőt bízjon meg. Ehhez a kiindulópontot a vállalatelmélet jelentheti, amelynek tárgykörébe – nevével ellentétben – nemcsak a vállalat mint irányítási struktúra tartozik, hanem a tranzakciók megszervezésének egyéb formáinak magyarázata is. A modern vállalatelméletek két ága\* közül a Coase (1937) nyomdokain felépült szerződéses vállalatelméletek jöhetnek csak szóba, mivel vállalatelméleti kontextusban a franchise kapcsolat piaci szerződésként van értelmezve. A szerződéses vállalatelméletek alappillére Williamson (1991) tranzakciós költségek elmélete, melynek középpontjában az a kérdés áll, hogy miként választják ki a gazdaság szereplői a szerződéses alternatívák széles skálájából azt a megoldást, amely a tranzakciók hatékony megszervezését biztosítja. Tanulmányomban egyrészt azokra az elméletekre helyezem a hangsúlyt, amelyek a tranzakciós költségek elméletére építenek, nevezetesen forrásszűkösségi (tőkeköltség) elmélet, ügynökelméleti (monitoring költség) megközelítés, keresési költség magyarázat, valamint a tulajdonosi jogok elmélete.\*\* Ezen elméletek közös vonása, hogy mindegyik különböző típusú költséget azonosít – tőke, monitoring, keresési és tudásátadási – amelyek kisebb mértékűek, ha az adott egységet franchise formában működteti az átadó, szemben az egység vállalati tulajdonlásával. Ezeket a magyarázatokat jól kiegészíti a jelzés elmélet, amely az információs aszimmetria szerződéskötést megelőző megjelenésére helyezi a hangsúlyt.

Jelen bevezetőt követően a tanulmány két fejezetre osztható. A 2. fejezetben a franchise rendszerek tőkeköltség, valamint keresési költség magyarázatait mutatom be, a 3. fejezetben pedig a jelzés elméletet. Ezek ismertetését követően a záró részben összefoglalom az egyes elméleti megközelítések alapján levonható következtetéseket.

## **2. A franchise szervezetek tranzakciós költség elméletén alapuló megközelítései**

A tranzakciós költség elmélet értelmében minden egyes tranzakciót a legkisebb költséggel járó irányítási struktúrával kell végrehajtani. Erre az elméletre épülő megközelítések mindegyike azzal a feltételezéssel él, hogy egy hálózaton belül azért nincs minden egység a vállalat tulajdonában, mert bizonyos költségek a

---

\* szerződéses és evolúciós vállalatelméletek

\*\* Az ügynökelméleti megközelítést és a tulajdonosi jogok elméletét részletesen bemutattam egy korábbi írásomban (Flaskár 2011), így ezt a két elméletet jelen tanulmányban nem fejtem ki.

franchise egységek esetén alacsonyabbak, mint ha az adott egység saját tulajdonban működik. De persze a franchise-nak is megvannak a maga költségei. Ahogy a márkanév tőke (védjegy) értéke nő, úgy nő a franchise költsége is. A franchise átvevők ugyanis ösztönözve vannak, hogy az általuk nyújtott termék vagy szolgáltatás minőségének csökkentése révén költségeket spóroljanak meg, amely opportunizmus nagyobb veszteséget jelent az átadó számára, ha a márkanév tőkébe való beruházása magasabb. A védjegy tulajdonosa elkerülheti ezt a kockázatot az egységek saját tulajdonlásával (vertikális integráció), mert a fizetett menedzserek nem tudnak profitot szerezni alacsony minőségű inputok használatával. Így a cél az, hogy az átadó úgy válassza meg a franchise egységek arányát, amellyel kiegyensúlyozza a franchise előnyeit – alacsonyabb tőkeköltség, profitmegosztás révén alacsonyabb ellenőrzési költség, kisebb keresési költség, a tudás átadásával járó költségek csökkentése – a franchise átvevő csalásának megnövekedett költségével.

Az elméletek közötti lényeges különbség abban áll, hogy a tranzakciós költség más-más típusára fókuszálnak. Minkler-Park (1994) a tőkeköltség, monitoring költség és a keresési költség magyarázatokra építve egy tranzakciós költség alapú empirikus vizsgálatot is végzett. Ez a vizsgálat is alátámasztotta a tranzakciós költségek elméletének azon hipotézisét, miszerint a specifikus eszköz kulcsmeghatározója a vertikális integrációnak.

## **2.1. Forrásszűkösségi elmélet**

A franchise szervezetek létezésére az első magyarázatot a forrásszűkösségi (tőkeköltség) elmélet jelentette, amely megközelítés Caves-Murphy (1976), valamint Oxenfeldt-Kelly (1968-69) tanulmányain alapszik. Ez az elmélet a tőkepiaci tőkeletlenségekkel magyarázza a vállalat tulajdonosának franchise használatára irányuló döntését, amely az átadónak illetve az átvevőnek a tőkéhez való eltérő hozzáférési lehetőségeitől függ. Néha ugyanis az átvevők alacsonyabb költségen juthatnak tőkéhez, mint az átadók. Így a franchise az átadó számára a tőke megszerzésének, illetve növelésének eszköze. A vállalatok gyakran választják a franchise egységek útját, mert egyszerűen nincs hozzáférésük a tőkéhez, amire szükség lenne a vállalati tulajdonú egységeken keresztül terjeszkedéshez. A franchise egységeken keresztül azonban hozzájuthatnak a terjeszkedéshez nélkülözhetetlen tőkéhez. Bármely vállalat, amely más eszközökkel tud alacsonyabb költségen tőkéhez jutni, az megteszi, és saját maga birtokolja az egységeket. Sok franchise átadó be is vallja, hogy inkább a teljesen vállalati tulajdonú egységekből álló rendszert részesítik előnyben, de a tőkekövetelmények a franchise használatát teszik szükségessé (Hunt 1973).

A hipotézis tehát az, hogy a tőke hiánya a legfőbb befolyásoló tényező, ami a vállalatokat a franchise felé tereli, és mivel a tőkéhez való hozzáférés a rendszer méretével együtt nő, ezért a nagyobb rendszerek nagyobb tendenciát mutatnak a vállalati egységek arányának növekedése irányába, mint a kisebb rendszerek. A méreten túl a franchise rendszer kora is pozitívan kapcsolódik a tőkéhez való



hozzáféréshez. Ezért az idősebb, sikeres rendszerek a vállalati tulajdonú egységek fejlesztésére koncentrálnak. A franchise tehát főleg a vállalat életciklusának korai szakaszában előnyös az átadó számára.

Hunt (1973) tanulmányában összegyűjti azokat a tényezőket, amelyek vagy a franchise egységek, vagy a vállalati tulajdonú egységek arányának növekedése irányában hatnak. A tanulmány Oxenfeldt-Kelly (1968-69) kérdésére kereste a választ: Vajon a sikeres franchise rendszerek teljesen saját tulajdonúvá válnak? Ha a „teljesen saját tulajdonú” szó szerint „100%-ot” jelent, akkor Hunt (1973) válasza az, hogy valószínűleg nem. Három tényező áll szemben azzal, hogy a franchise láncok az összes franchise egységet visszavásárolják:

- Ha egyszer egy nagy franchise rendszer kiépül, akkor a franchise átadó nehezen tudja visszaszerezni az összes egységet, hiszen a franchise szerződések tipikusan hosszú távúak (az átlagos időtartam 15 év), és az átvevők ezt gyakran megújíthatják.
- A második tényező a fizikailag elszigetelt franchise egységek létezése, amelyek esetén a központból való ellenőrzés gazdaságtalan.
- Végül, minden franchise láncnak van legalább néhány franchise egysége, amely alacsony jövedelmezőségű. Az átadónak nem áll érdekében ezen egységek visszavásárlása.

Martin (1988)\*\* is empirikus vizsgálatában megmutatta, hogy hosszú távon a vállalati tulajdonú egységek aránya (PCO = percentage of company-owned outlets) 0-0,5 közötti értéket vesz fel, azaz nem válik minden egység vállalati tulajdonúvá. Rövid távon pedig a franchise rendszer érett vagy kevésbé érett volta az, ami befolyásolja a duális irányítás mértékét. A vállalat sikere ugyanis szoros összefüggésben van a terjeszkedési kilátásokkal.

Martin (1988) a hitelpiaci feltételeknek a vállalati tulajdonú és a franchise egységek rövid távú keverékére való befolyását a következőképpen magyarázza. Tegyük fel, hogy az átadó egy érett vállalat kiépített márkanév tőkével. A kedvezőtlen hitelfeltételek időszakában a vállalat számára elérhető lehet a hitel, még ha a franchise átvevők számára nem is az. Ebben az esetben a vállalat a saját tulajdonú egységek révén tud csak terjeszkedni. Ha a vállalat abbahagyná a terjeszkedést, akkor elveszítené az új helyek nyújtotta lehetőségeket, vagy még rosszabb, ha egy versenytársa szerzi meg azokat. Ha a kiépített franchise átadó megszerzi ezeket az új helyeket vállalati tulajdonú egységként, akkor még mindig fennáll annak lehe-

---

\* Maguk a szerzők sem érezték teljesen megalapozottnak a tanulmányuk címében feltett kérdésekre adott igenlő válaszukat, még ha az általuk felsorolt befolyásoló tényezők (átadó és átvevő szempontjait is figyelembe véve) ebbe az irányba hatnak. A cikkükben érezhető bizonytalanságnak többek között az is oka lehet, hogy a tanulmány keletkezésének idején a franchise rendszerek életpályája még nem nagy múltra tekinthet vissza, így hosszú távú következtetéseket nehéz leszűrní.

\*\* Martin (1988) elemzésében is szerepet kap a relatív jövedelmezőség, valamint a kockázat, ami az ellenőrzési költséggel van összefüggésben.

tősege, hogy egy későbbi időpontban eladja ezeket franchise átvevőknek, amikor a hitelfeltételek javulnak. Ellenkező esetben, ha az átvadó egy fiatal éretlen vállalat, akkor lehet, hogy a hitel ugyan számára nem hozzáférhető a szűkös hitelpiaci feltételek közepette, de az átvevőkön keresztül igen. Ekkor a vállalat franchise egységek révén fog terjeszkedni, ezzel is megszerzi a vonzó helyeket, és megvan annak a lehetősége, hogy az átvadó visszavásárolhatja ezeket az egységeket vállalati tulajdonba, ha a franchise szerződés lejár. Látjuk tehát, hogy mind az érett, mind az éretlen franchise átvadók megváltoztathatják a rövid távú PCO-t a hitelpiaci feltételekre válaszként. Arra számítunk, hogy az érett vállalatok esetén a PCO nő a kedvezőtlen hitelfeltételek időszakában, míg az éretlen vállalatok esetén csökken. Ezek az arányok azonban iparágak között eltérnek, egyrészt a különböző beruházási követelmények miatt, valamint az érett és éretlen franchise átvadók arányában meglévő különbségek miatt.

Rubin (1978) szerint a tőkealkotás elmélet által nyújtott érvelés téves a modern tőkeelmélet megvilágításában. Ha feltételezzük, hogy az átvadó képtelen a tőkepiacra támaszkodni terjeszkedésében, és az üzlet menedzsereire szeretne támaszkodni tőkeszerzés céljából, akkor is célszerűbb az átvadónak az összes egységből egy portfóliót alkotni, és ezt felkínálni a menedzsereknek. Ez ugyanis diverzifikálja a menedzserek kockázatát, szemben a franchise átvevők egyetlen egységbe való beruházásaival, akik a magasabb kockázat miatt a befektetett tőkéjüknek egy magasabb megtérülési rátáját várják. Ez pedig az átvadó bevételeit csökkenti. Minkler (1992) szerint két további probléma is cáfolja a tőkealkotás elmélet helyénvalóságát. Egyrészt a franchise átvadók gyakran ellátják a franchise átvevőket kezdeti tőkével. Másrészt a kiépült franchise átvadók továbbra is működtetnek franchise egységeket akkor is, amikor már a tőke könnyen elérhetővé válik számukra hagyományos kereskedelmi eszközök révén.

## 2.2. Keresési elmélet

Minkler (1992) keresési elmélete abból indul ki, hogy a termelés és az elosztás szétszórtsága miatt egy nemzeti védjegy tulajdonosának (az átvadónak) központi problémája, hogy megismerje a helyi piaci feltételeket. A profitmaximalizálás érdekében a vállalatnak fontos, hogy ismereteket szerezzen a helyi inputtulajdonosokról, a marketingstratégiákról és a fogyasztói preferenciákról. Ez „a hely és az idő szabta konkrét körülmények ismerete” (Hayek 1945 p. 524.) azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyben a franchise átvadó nemhogy az alternatívákat nem ismeri, főként nem a legjobb alternatívákat. Ezen információk megszerzése meglehetősen költséges számára, amit fokoz a helyi piacok változékonysága. Ezen költség minimalizálásának egyik módja a helyi ügynökök – franchise átvevők – szolgáltatásának igénybe vétele, akik a helyi piacok decentralizált ismereteit birtokolják. Ők nagyobb tudással rendelkeznek a termelés, elosztás és marketing bizonyos aspektusairól, ismerik a helyi ízléseket és piaci feltételeket. Az átvevőknek tehát alacsonyabb keresési költséggel jár a legjobb inputok és marketingstratégiák



felderítése. Ez a tudásbeli különbség egy keresési költség előnyt eredményez a franchise átvevőknek, akik olyan ötletekkel állhatnak elő, amelyek előnyösek az egész vállalat számára. Az átadók ugyanis idő folyamán az átvevők megfigyelésével meg tudják szerezni – legalább részben – ezeket az információkat, és saját tulajdonú egységeikre is alkalmazzák ezt a tudást. Ezzel a vállalat növelheti saját tulajdonú egységeinek profitját.

A keresés azonban a franchise átvevőknek is költséggel jár, de kisebb költséggel, mint amekkora az átadók esetében lenne. A franchise átvevők keresési költségét a keresés mennyiségén túl a franchise rendszer nagysága, azaz a franchise átvevők száma is befolyásolja. A franchise átvevők ugyanis kommunikálhatnak egymással, ezáltal az információk könnyebben elérhetők, és ez csökkenti a fölösleges keresést. A franchise átadó tehát csökkentheti a franchise átvevők keresési költségét a franchise átvevők számának növelésével. A franchise átadó tudásának kezdeti állapota is egy fontos meghatározó tényezője a franchise egységek optimális nagyságának. Minél magasabb ugyanis a franchise átadó kezdeti tudása, annál kisebbek a vállalati tulajdonú egységeknél felmerülő költségek. Ez azt jelenti, hogy a franchise egységek általi tanulásból származó haszon kisebb lesz az átadó számára, azaz kevesebb franchise egységet igényel a franchise rendszerben. Vagyis a franchise átadó tudásának ex ante növekedése csökkenti a franchise átvevők optimális számát.

Ebből az elméletből a következő fontos következtetéseket vonta le Minkler (1992):

- Azokon a piacokon, ahol a franchise átadó nagy tudással rendelkezik, azaz ismeri a piacot, ott kisebb valószínűséggel fordulnak elő franchise egységek. Például a vállalati központhoz közeli piacok sokkal ismertebbek az átadó számára, így valószínűbb, hogy itt vállalati tulajdonú egységek helyezkednek el. Ellenben a távoli, kevésbé ismert piacok több információt igényelnek, így itt inkább franchise egységek lesznek többségben. Ezek az eredmények összhangban vannak a franchise monitoring költség magyarázataival, ha a vállalati központoktól való távolság egy jó közelítője a monitoring költségeknek.
- Vállalati tulajdonlás lesz jellemzőbb olyan iparágak esetén, ahol kevesebb helyi döntés szükséges (például azok esetében, amelyek központilag termelnek, de helyi szinten történik az elosztás).
- Vertikális integráció nagyobb valószínűséggel bekövetkezik azokon a piacokon, ahol a franchise átadó egyre tapasztaltabb és ismerős. Egy hálózat régebbi egységei tehát nagyobb valószínűséggel franchise egységek, míg az újonnan létrejövő egységek vállalati tulajdonban lesznek ugyanazon a piacon.
- Egy iparág újabb vállalatai nagy valószínűséggel az összes egységnek csak egy kisebb arányát működtetik franchise formában, mert az új hálózatok az iparág korábbi vállalataitól tanulhatnak. Az újonnan létrejövő láncokban kevesebb igény van a franchise átvevők által nyújtott információk szolgáltatására.

- Ez az elmélet magyarázatot tud nyújtani (a monitoring költség megközelítéssel szemben) arra a jelenségre, hogy miért működnek egyszerre franchise egységek és vállalati tulajdonú egységek ugyanazon a piacon ugyanabban az időben. A válasz az, hogy a franchise egységek jelenléte ezen modell szerint csak azt sugallja, hogy az átadó információt szerez egy piacról, hogy csökkentse a vállalati egységek költségeit.

Ez az elmélet a franchise átvévő információgyűjtési és döntéshozatali szerepét hangsúlyozta, az átvévő diszkrecionális hatalmára (discretion) keresett magyarázatot. Empirikusan is kimutatható, hogy a franchise átvévőknek jelentős önkényuralma van a termelés, elosztás és marketing sok aspektusa fölött, magában foglalva többek között az inputvásárlást, a helyi menüválasztékot, reklámozást, valamint az üzleti és cégértéket támogató tevékenységeket.

### 3. Jelzés elmélet

A franchise rendszerek duális irányítási struktúrájára további magyarázatok is születtek. Az ügynökelméleti megközelítés szerint egy szerződéskötést követő információs aszimmetria miatt van szükség ellenőrzésre, amely monitoring költség a franchise egységeknél profitmegosztás révén csökkenthető. A jelzés elmélet azonban az információs aszimmetria szerződéskötést megelőző megjelenésére helyezi a hangsúlyt.

Az elmélet alapja Gallini-Lutz (1992) tanulmánya, amely abból indul ki, hogy franchise rendszerek esetén a franchise átvévők általában nagy beruházásokat tesznek specifikus eszközökbe. Mielőtt megtennék ezeket az elsüllyedt költségű beruházásokat, a potenciális franchise átvévők az új franchise átadó által nyújtott koncepciók megfigyelésével szeretnének információt szerezni a termék keresletéről, vagy szeretnének némi biztosítékot kapni a franchise átadótól, hogy a franchise koncepció jövedelmező. A franchise átadók gyakran jobb információkkal rendelkeznek az átvévőkhöz képest a jövedelmezőségre vonatkozóan, mivel ők fejlesztették ki a terméket. Az átadók ugyanis gyakran még a franchise átvévők felkeresése előtt marketing eszközökkel igyekeznek információt szerezni a termék keresletére vonatkozóan. Ezek az információk vonatkozhatnak a kereslet változékonyságára, az ismételt vásárlásokra, vagy az árrugalmasságra. Az átadókat terhelő tájékoztatási kötelezettség ezen adatok közül csak néhányat látja el a leendő franchise átvévőket, valamint a franchise átvévők kevésbé képesek azonosítani, hogy a termék sikere hely-specifikus, vagy a tulajdonos erőfeszítéseinek, vagy éppen a magas keresletnek tulajdonítható. A franchise átvévőknek az ezzel kapcsolatos nehézségei csak fokozódnak, ha a terméknek nincs közeli helyettesítője, ahogy ez jellemző olyan esetekben, amikor az átadó felfedez egy új piacot.

Az információs aszimmetria tehát abban áll, hogy a franchise átadó minőségének (a franchise átadó által kiépített koncepció értékének, terméke iránti keresletnek) különböző szintjei léteznek, és csak az átadó ismeri saját típusát, azaz az átadónak magáninformációja van a franchise minőségéről. Ezt az információs



problémát az átdó jelzéssel próbálja megoldani, azaz a franchise rendszer minőségét megpróbálja kommunikálni a potenciális átvévk felé. A „jó” átdók tehát szeretnék megkülönböztetni magukat a „rossz” átdóktól.

Egy szeparáló (szétválasztó) egyensúlyban a „jó” átdók a magas minőségükre vonatkozó információt olyan eszközzel tudják sikeresen átdadni a potenciális átvévknek, amely az átdónak a magas jövedelmezőségben való érdekelttségét tükrözi. Ehhez a franchise átdónak olyan szerződéseket kell ajánlani az átvévk részére, amely az átdó jövedelmét magasán függővé teszi attól, hogy milyen jól teljesítenek az egyes egységek. Ezt el lehet éni akár a royalty fizetés specifikálása által, akár hálózati szinten, az egységek egy bizonyos arányának vállalati tulajdonlásával. Az átdó a vállalati tulajdonú egységtől ugyanis közvetlenül megkapja a jövedelmet, franchise egységek esetén pedig a royalty-n keresztül szerzi meg jövedelmüknek egy részét.\* A magas minőségű átdók tehát egy alacsony franchise díj és egy magas royalty ráta kombinációjával meg tudják különböztetni magukat az alacsony minőségűektől, ugyanis csak egy jövedelmező franchise átdó lenne hajlandó részt venni ilyen kompenzációs sémában. Valamint az átdónak legalább 1-2 egységet saját maga kell, hogy működtessen, amivel azt jelzi, hogy valódi érdekelttsége van a rendszer folyamatos működésében. Az átdó megválaszthatja annak mértékét, hogy mennyiben támaszkodik ezen jelzési eszközök valamelyikére, ami a relatív költségektől függ.

Gallini-Lutz (1992) duális disztribúcióra vonatkozó magyarázata Leland-Pyle (1977) elemzésén alapul, amely arra irányul, hogy egy vállalkozó hogyan tudja jelezni projektjének magas jövedelmezőségét a potenciális részvényesek felé azáltal, hogy a projektbe ő maga is beruház. Az eredmények mögött meghúzódó alapvető intuáció az, hogy a vállalkozók (franchise átdók) nem hajlandók saját tőkéjüket alacsony értékű projektbe fektetni.

Ez az elmélet figyelmen kívül hagyja a helyspecifikus tényezőket. Ennek oka, hogy ez a modell a franchise rendszer életciklusának korai szakaszára érvényes, amely időszakban a jelzésnek van meghatározó szerepe. Az idő múlásával azonban, ahogy az átdó típusára vonatkozó információ ismertté válik, más, helyspecifikus magyarázatok válnak fontosabbá (mint a keresési költség elméletben). Az elmélet szerint a royalty rátájának csökkenése, valamint a franchise egységek arányának növekedése jellemző, ahogy a franchise rendszer érettebbé válik. Tudniillik a magas értékű átdók vissza szeretnék térni az első legjobb szerződésükhöz, ami nem tartalmaz royalty fizetést, valamint vállalati tulajdonú egységeket.

Lafontaine (1993) egy empirikus vizsgálatot végzett a jelzés elmélet tesztelésére vonatkozóan, de arra az eredményre jutott, hogy az adatok nem igazolják az elméletet. Ennek oka az lehet, hogy bár az átdó általában jobban informált, mint az átvévk a franchise hálózat minőségét illetően, de ez inkább az átdó ösztönzé-

\* A vállalati tulajdonú egység a franchise díjak mértékét illetően úgy is értelmezhető, mint egy olyan franchise egység, ahol az egyösszegű franchise díj 0, míg a royalty mértéke 100%.

sével kapcsolatos kérdés (hogyan kifejelessze a rendszert és fenntartsa, megőrizze annak értékét az idők folyamán), semmint egy exogén minőségi megkülönböztetésnek a problémája. Ez összhangban van Lafontaine (1993) érvelésével is. Ő azonban az erkölcsi kockázat problémáját nem építette be empirikus vizsgálatába.

Desai-Srinivasan (1995) a jelzési modellbe az erkölcsi kockázat problémáját is bekapcsolta, és azt vizsgálta, hogy egyrészt önmagában a jelzés, valamint ha ez kiegészül erkölcsi kockázattal is, milyen mértékű jóléti (azaz profit) veszteséget okoz ez az első legjobb szerződéshez viszonyítva az áradó számára, amely veszteség a jelzési költségéből adódik. Eredményei – hasonlóan Gallini-Lutz (1992) eredményeihez – a következőkben foglalhatók össze:

- Magas kereslettel jellemezhető franchise rendszer esetén, ha az áradó szeretné minőségét jelezni a potenciális átvétők felé, akkor ezt úgy teszi meg, hogy a franchise szerződésben kisebb franchise díjat, és magasabb royalty rátát ír elő az első legjobb szerződéshez viszonyítva. Ez a jelzési költség jóléti (azaz profit) veszteséget eredményez az áradó számára.
- Ha erkölcsi kockázat is jelen van, azaz az átvető szolgáltatásának szintjét az áradó nem tudja megfigyelni, akkor az átvető erőfeszítésének mértéke alacsonyabb lesz, ami még magasabb jelzési költséget von maga után, tehát magasabb profitvesztéssel jár az áradó számára. Ebben az esetben a franchise díjnak és a royalty-nak az első legjobb szerződéstől való eltérése kisebb mértékű (tehát az erkölcsi kockázat bekapcsolása növeli a franchise díjat és csökkenti a royalty rátáját). Ennek az az oka, hogy az áradó ezen eszközökön keresztül csökkenti a kockázatnak való kitettsége mértékét. Ugyanez a hatás érhető el a vállalati tulajdonú egységek arányának csökkentésével.\*
- Alacsony kereslet esetén (amikor az áradónak nincs érdekében, hogy a franchise szerződés paraméterein keresztül jelezze a minőséget az átvétők felé) nincs eltérés az első legjobb szerződéshez viszonyítva.

#### 4. Összegzés

Tanulmányom célja az volt, hogy a franchise szervezetek belső struktúráját, döntően a vállalati tulajdonú és a franchise formában működő egységek egymáshoz viszonyított arányát magyarázó elméletekről egy irodalmi áttekintést nyújtsak. Ehhez a szerződéses vállalatelméletek tranzakciós költségek elméletén alapuló négy megközelítés, a forrásszükségési elmélet, az ügynökelmélet, a keresési elmélet, valamint a tulajdonosi jogok elmélete nyújt megfelelő alapot, amit a szerződéskötést megelőző információs aszimmetriára épülő jelzés elmélet jól kiegészít. Jelen tanulmányomban ezen elméletek közül hármat tekintettem át. A forrásszükségési elméletben a franchise az áradó számára a tőke megszerzésének, illetve növelésének eszköze. Míg egy érett vállalat saját tulajdonú egységek révén tud

\* Ugyanerre az eredményre jutott az ügynökelméleti megközelítés is.



terjeszkedni, addig egy éretlen vállalat számára a franchise egységek jelenthetik a tőkéhez való hozzáférés útját. A keresési költség magyarázat szerint az átadó a franchise egységeken keresztül tudja megismerni a helyi piaci körülményeket, hiszen a franchise átvevőknek alacsonyabb költséggel jár ezen információk begyűjtése, amit az átadók is hasznosíthatnak a vállalati tulajdonú egységeiknél. A jelzés elmélet pedig azt hangsúlyozza, hogy egy vállalatnak azért vannak saját tulajdonú egységei is a franchise egységek mellett, mert az átadó ezzel szeretné az egységek teljesítményében való érdekeltségét jelezni a potenciális átvevők felé.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Caves, R. E. – W. F. Murphy II (1976): Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. In: Southern Economic Journal, 1976/4. szám. pp. 572 - 586.
- Coase, R. H. (1937): A vállalat természete. In: Coase, R. H. (2004): A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 55-83.
- Desai, P. S. – Srinivasan, K. (1995): Demand Signalling Under Unobservable Effort in Franchising: Linear and Nonlinear Price Contracts. In: Management Science, 1995/10. szám. pp. 1608-1623.
- Dnes, A. W. (1992): 'Unfair' Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1992/3. szám. pp. 484-504.
- Flaskár Anett (2011): A franchise szervezetek értelmezése a tulajdonosi jogok elmélete és az ügynökelmélet keretében. In: Vezetéstudomány, 2011/9. szám. pp. 40-52.
- Gallini, N. T. – Lutz, N. A. (1992): Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. In: Journal of Law, Economics & Organization, 1992/3. szám. pp. 471-501.
- Hayek, F. A. (1945): The use of Knowledge in Society. In: The American Economic Review, 1945/4. szám. pp. 519-530.
- Hunt, S. D. (1973): The Trend Toward Company-Operated Unit sin Franchise Chains. In: Journal of Retailing, 1973/2. szám. pp.3-12.
- Lafontaine, F. (1993): Contractual Arrangements as Signalling Devices: Evidence From Franchising. In: Journal of Law, Economics and Organizations, 1993/2. szám. pp. 256-289.
- Leland, H. E. – Pyle, D. H. (1977): Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. In: The Journal of Finance, 1977/2. szám. pp. 371-387.
- Martin, R. E. (1988): Franchising and Risk Management. In: American Economic Review, 1988/5. szám. pp. 954-968.
- Minkler, A. P. (1992): Why Firms Franchise: A Search Cost Theory. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1992/2. szám. pp. 240-259.
- Minkler, A. P. – Park, T. A. (1994): Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising. In: Review of Industrial Organization, 1996/4. szám. pp. 409 – 423.

- Oxenfeldt, A. R. – Kelly, A. O. (1968-69): Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains? In: *Journal of Retailing*, 1968-69/4. szám. pp. 69-83.
- Rubin, P. H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. In: *Journal of Law and Economics* 1978/1. szám. pp. 223-233.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete. In: *Administrative Science Quarterly* 1991/2. szám. pp. 269-296.





# **A FENNTARTHATÓSÁG ÉS VERSENYKÉPESSÉG ELSŐDLEGES SZÍNTEREI A MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALATOKBAN**

## *THE PRIMARY STAGES OF SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS IN THE AGRICULTURAL COMPANIES*

**GÓR ARNOLD PhD hallgató**

Pannon Egyetem, Georgikon Kar, Keszthely Vállalatökonómiai és  
Vidékfejlesztési Tanszék

### **ABSTRACT**

The question of sustainability and competitiveness is a pressing every day issue in the life of the agricultural companies, too. It can be formulated as an important problem, to what extent are the agricultural companies free to choose their methods to meet the requirements. In the frame of this paper, the competitiveness and sustainability issues are interpreted and analysed under a new approach; they are examined on the level of production processes and production systems, as the primary stage of competitiveness. The exploration of cause and effect relationships is to be achieved through the analysis of complex precision crop management techniques, which shows a different management approach to traditional agricultural methods. One has to analyse the innovative and environmentally friendly side of an investment in the light of the constantly stricter control of EU regulations and the CAP reform. The paper presents a flow chart based on foreign literature, which can be used as an assistance tool to agricultural decision-makers in the economic and environmental background related to the company's transition to precision farming.

### **1. Bevezetés**

A magyar mezőgazdaságban a fenntartható fejlődés és a versenyképesség komoly megfelelési kényszert és beruházást igényel az ágazatban tevékenykedő vállalatok részéről. A nyomás erősödik egyrészt a változó fogyasztói igények, valamint a folyamatosan szigorodó Európai Unió szabályozás hatására. Dolgozatomban a precíziós gazdálkodást, mint egy lehetséges menedzsment módszert vizsgálom, annak fényében, hogy mennyire képes beteljesíteni a vállalatokra nehezedő nyomást a két címben érintett koncepcióval szemben. Feltüntettem az új szemlélet előnyeit, illetve hátrányait, ezzel is mankót nyújtva a döntés alátámasztásában. A folyamatosan változó piacon, a szigorodó szabályok mellett az optimalizáló mód-



szerek lehetnek a legcélravezetőbbek. A mezőgazdaságban ezt a precíziós gazdálkodás testesíti meg. Jelenleg a bevezetése a gazdák tőkehiánya miatt erősen kétséges, a jövőben mindenképpen megfontolandó lesz sok vállalat számára, már csak a dráguló inputárak miatt is.

A mezőgazdaságban tevékenykedő vállalatok vezetői számára felvázol a szerző továbbá egy külföldi szakirodalom által meghatározott folyamatábrát a precíziós gazdálkodás lépéseiről, mely hasznos támpontot nyújthat a menedzsmentnek az új technológiára való átállással kapcsolatban. Arra a megállapodásra jut a dolgozat végére a szerző, hogy a precíziós gazdálkodás alapjaiban, és főként a menedzsment szemléletében különbözik a hagyományos intenzív technológiák használatától, melyben az ökonomiai és fenntarthatósági indokok mellett nagyon fontos a gazdák elhivatottsága az új, innovatív irányzat felé.

Dolgozatomat először egy magyar mezőgazdaságot bemutató résszel kezdem, amelyben meghatározom a nehézségeket, amivel a 21. században meg kell küzdenie. A következő fejezet egy irodalmi áttekintés, melyben a fenntartható fejlődés, versenyképesség és a precíziós gazdálkodás koncepcióját a felhasznált szakirodalom és a személyes véleményem alapján meghatározom. Az ezután következő rész a precíziós gazdálkodás menedzsment szemléletű megközelítését tartalmazza, a döntést elősegítő folyamatábrával egyetemben, amit a dolgozat összegzése zár le.

## 2. A magyar mezőgazdaság helyzete

A mezőgazdaság jelenlegi helyzete borúlátásra adhat okot. A hazai agrárágazat jelentősége minden szempontból csökkenő tendenciát mutatott az elmúlt évtizedek során. Szerepe mindössze a válság során tapasztalható volt stabilitása miatt nem csökkent drasztikusan, sőt helyenként még nőtt is. A KSH 2010-es adatai szerint a GDP-ből 2,9%-ban, a beruházásból 4,8%-ban, a foglalkozásból 4,5%-ban részesült. Ezen adatok természetesen csak a mezőgazdaságra vonatkoznak. Az ágazat jelentősége nagymértékben nő, ha hozzávesszük a ráépülő feldolgozó és élelmiszeripart is. Termelésünkre jellemző a magas költséggel létrehozott viszonylag jó minőség létrehozása elavult eszközállománnyal és a szakértelem hiánya. A hazai vállalatokat nagy méretkülönbségek jellemzik. Történelmi viszonylatban a rendszerváltás óta a mezőgazdasági területek koncentrációja Magyarországon egyre nő. A koncentrált tőke szétarabolásával viszont olyan versenyhátrányt szenvedtünk el, melyből egyedül a termelésre is kiterjedő szövetkezés lehet a kiút. Gondot jelentenek a birtokviszonyok, mert nem a földet művelő tulajdonolja azt. A mezőgazdaságban dolgozó népesség életkora nő, a vidéki fiatalok a városokba költöznek, nincsen emiatt utánpótlás a szakmában. A felvásárlói árak hullámozása likviditási problémák elé állítják a gazdákat, mivel nem ők szabják meg ezen árakat, a vertikális integráció hiánya miatt pedig az alapanyag termelők helyett a kereskedők fölőzik le az alacsony profitot. Magas a feketegazdaság aránya rontva azon szereplők pozícióját, akik törvényes keretek között működnek.

Ezekkel a komoly problémákkal áll szemben a magyar föld potenciálja, mely lehetővé tenné a versenyképes mezőgazdaság kialakítását, az azzal foglalkozók számára. Ezt támogatja a következő KAP (Közös Agrárpolitika) reform is, mely fenntartja a vidéki gazdaságokat és a fiatal gazdák kezdeményezéseit, de a termelői csoportosulások révén a méretgazdasági előnyöket is ki lehet használni. A 2014-től életbe lépő szabályozás át fogja alakítani az európai mezőgazdaságot és feltételeket fog támasztani a támogatások kifizetésével szemben. A legfontosabb tartalmi elemek a következők, melyeknek való megfelelés a magyar gazdaság felzárkóztatásához kardinális fontosságú:

- Az első az élelmezés- és élelmiszerbiztonság, előrevetítve, hogy a FAO szerint a népesség ellátását 2050-ig 70%-al kell emelni, fenntartva a piaci stabilitást hosszú távon, biztosítva a szabványoknak megfelelést.
- A másik szempont a környezet és éghajlatváltozás kérdése. Itt arra jutottak, hogy azokat a gazdákat célszerű támogatni, „amelyek fenntartható termelés útján – környezetvédelmi, vízügyi, állat-egészségügyi és állatjólléti, növény-egészségügyi, valamint közegészségügyi célkitűzéseinkkel összhangban – minőségi, jó ár-érték arányú és változatos élelmiszerekkel látják el az európai lakosságot.” (EB, 2010)
- A harmadik szempont a területi egyensúly. Ez a fiatal gazdákat helyezi előtérbe, továbbá támogatja a foglalkoztatást és a vidék kulturális és identitásbeli megőrzését.

A menedzsmentnek lépéseket kell tennie a fenti célok elérése felé. Ennek egyik oka a több lábon állás kényszere lesz, másrészt a pályázati pénzek átstrukturálódása. Ez nem csak az agrárvállalatok finanszírozását kell, hogy érintse, hanem a hosszú távú célok megvalósítására törekvést is alá kell támasztania. Ez utóbbi egy szemléletbeli változást követel meg a menedzsment részéről, és hosszú távú stratégiák kidolgozását kell sarkallnia, amiben a fenntartható fejlődés és a versenyképesség javítása kell, hogy az első helyen álljon. Most áttérek a szakirodalmi áttekintésre, melyben a versenyképesség, a fenntartható fejlődés és a precíziós gazdálkodás koncepcióját fejtem ki részletesen.

### 3. Szakirodalmi áttekintés

A dolgozat e fejezetében szekunder források alapján meghatározom a fenntarthatóság, versenyképesség és a precíziós gazdálkodás fogalmát. Teszi a szerző ezt olyan indokból, hogy gondot jelent a fogalmak eltérő értelmezése, ami megnehezíti a későbbi konklúzió magyarázatát. A fenntarthatóság példának okáért egy közkeletű kifejezés, amelyet sok helyen hallunk, de bizonyos különbségek felfedezhetők a koncepció jelentésében. A szerző, a fejlődés fenntarthatóságát érti a szakkifejezés alatt. Fontos ezt kijelenteni, mert sok esetben csak a környezetvédelem szinonimájaként, párhuzamos fogalomként kezeli a köznyelv is, pedig a kettő nem ugyanaz. A fejlődés fenntarthatóságának kérdéskörét körüljárva az egyik legfontosabb pub-



likáció a Brundtland Jelentés, amely így nyilatkozik a témáról: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generáció esélyeit arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.” (World Commission on Environment and Development, 1987) Ez a definíció alátámasztja a környezeti hatás csökkentésére vonatkozó törekvéseket, de nem teheti azokat kizárólagossá. A szerző szerint a fenntartható fejlődés megkövetel a jövőre vonatkozóan bizonyos hatékonyságnövekedést, amellyel a növekvő populáció mellett is folytatjuk a termelést és a gazdasági jólét mindenki számára legalább azonos mértékben fennmarad.

A precíziós gazdálkodás a hatékonyság növelésén keresztül, a növekvő populációs nyomás mellett, hosszútávon fenntartható mezőgazdaságot teremthet meg, ami a költségek és környezeti hatások csökkentése mellett hozamnövelést is jelent. A fenntarthatóságnak is van ökonómiai oldala, mert nem mindegy, hogy milyen természetlagokat eszközölünk a szűkös területi kapacitáson, az egyre dráguló és szennyező mezőgazdasági inputokból (növényvédő szer, mű-/szerves trágya, gázolaj, stb.) mekkora mértékben tudunk megtakarítani, vagy az optimalizált allokáció révén hatékonyabban felhasználni. A jó gazda gondossága már kiterjedhet a művelések precíziós pontosítására, ami csökkentheti a környezeti hatásokat (erózió, defláció), és javíthatja a terület vízgazdálkodását is, hozzájárulva a hozamok kockázatának csökkenéséhez és a termőréteg fennmaradásához.

A következő fontos koncepció a versenyképesség. Michael Porter (Porter, 1998) szerint a gazdasági versenyképesség forrása egy nemzet alábbi négy tulajdonságán alapul (Porter gyémánt):

- „A termelési tényezők kondíciói: alapanyagok, infrastruktúra, képzett munkaerő, melyek adott az adott iparág versenyképességéhez szükségesek,
- keresleti kondíciók: a hazai keresleti piac összetétele, nagysága adott iparág termékei és szolgáltatásai iránt,
- kapcsolódó és támogató iparágak: nemzetközileg is versenyképes beszállító és egyéb iparágak jelenléte vagy hiánya,
- vállalati stratégia, struktúra és versengés: vállalatalapítási, működtetési szabályozások, a belföldi verseny természete.”

Pupos szerint „a piaci versenyzésre való képességet jelenti, ami a piaci pozíció-szerzésben, és tartós helytállásban jelenik meg. Ennek helyzetét/ az elért helyzetet, alapvetően a piaci részesedés mértéke, a jövedelmezőség növelése, az üzleti sikeresség mér, ill. jelez. A versenyképességet nem lehet általánosságban értelmezni. Rögzíteni kell tehát a versenyképességhez kötődően az alábbi tényezőket.

- A versenyképesség dimenzióját.
- A versenyképesség tényezőit.
- A versenyképesség mérőszámait.” (Pupos & Demeter, 2011 p. 31)

Ebben a három tényezőben meghatározva lehet a versenyképességről beszélni. A dimenzió esetén meg kell állapítanunk a vizsgált színteret, melyen a megfigye-

lést végezzük. A tényezőkkel kapcsolatban Pupos kiemeli, hogy komplex rendszerként kell tekintenünk, és abba foglalva vizsgálhatjuk meg az egyes elemek hatását a versenyképességre. A mérőszámokat pedig a dimenzió ismeretében kell megállapítanunk, de azt is figyelembe kell venni, hogy mi a vizsgálat célja. Ezekre a fontos szempontokra kell figyelmet szentelni, ha a versenyképességet akarjuk meghatározni, hiszen a pontos terminológia hiányában egy ilyen komplex és sok értelmében előforduló elmélet felelőtlen használata félreértéseket szülhet.

A témám fő vonalát a precíziós gazdálkodás és annak menedzsment szemléletű megközelítése adja, így megkerülhetetlen, hogy ezt a koncepciót is pontosítsam. „A precíziós gazdálkodás egy holisztikus rendszer megközelítés, ami kezeli a földterületen belüli területi és időbeli különbségeket, azért hogy költséget csökkenthessen, optimalizálja a hozamot és minőséget, és csökkentse a környezeti ártalmakat. Ezt megfelelő technológiák alkalmazásával érhetjük el egy koherens menedzsment struktúrán belül.” (Reichardt, 2009. p.73) Györffy Béla szerint a koncepció „(...) magába foglalja a termőhelyhez alkalmazkodó termesztést, táblán belül változó technológiát, integrált növényvédelmet, a csúcstechnológiát, távérzékelést, térinformatikát, geostatistikát, a növénytermesztés gépesítésének változását és az információs technológia vívmányainak behatolását a növénytermesztésbe.” (Györffy, 2002) Az előbbi egy szemléletet jelent meg, míg utóbbi az innovációk beillesztésére irányítja a figyelmet egy folyamatosan változó ágazaton belül. Azért tetszik ez a két definíció, mert valójában a kettő kohéziójaként lehet meghatározni a precíziós termelés alapját. Ez egy olyan komplex szemlélet, amely a technológia legfrissebb innovációit és az ezekre épülő alkalmazott teóriákat alkalmazva, a gazdaság termőhelyein belüli megkülönböztetett igazodással éri el az optimális ráfordítás, hozam és minőség kapcsolatát. Fontos megemlíteni, hogy ennek a komplex nézőpontnak a menedzsment szintjén kell megvalósulnia, hiszen a precíziós gazdálkodás alapjaiban különbözik a hagyományos rendszer-szemlélettől. Teljesen más költségek és költségszintek jelennek meg a bevezetésével. Takácsné a teljes technológiai tervet az alábbi résztvevékenységek összességében határozza meg:

- „a műholdas navigációval támogatott talajmintavételre alapozott talajvizsgálat;
- a differenciált tápanyag-visszapótlás (változtatható mértékű) tápanyag-ellátottsági térkép, vagy N-szenzor segítségével;
- hozamtérképek készítése;
- precíziós vetés;
- a differenciált növényvédelem.” (Takácsné, 2011 p. 49)

Ezen folyamatok összességének kell a termelési folyamatokban jelen lenni egyszerre ahhoz, hogy egy komplex, vetéstől- betakarításig tartó precíziós folyamatról beszéljünk. Ha ezen elemek nem egyszerre vannak jelen egy folyamatban, akkor azon szinergikus hatások, melyek a részelemek összességéből fakadnak, elvesznek; és kevésbé hatékonyra és gazdaságossá válik a beruházás. A költségekkel kapcsolatban pedig arra a megállapításra jutott, hogy teljes beruházás esetén az



eszközök beszerzése elérheti a gazdaság méretétől függően a 60 millió forint is, kiegészítő beruházás esetén pedig a 20 millió forintot. Ez csak egy eszközsor jelent, ha a gazdaság mérete megköveteli a több eszközsor párhuzamos használatát, akkor ez az összeg megtöbszöröződik. Ekkora összeg csak akkor térül meg, ha valóban hasznos a felhasználása, a terület heterogenitása miatt jelentős különbségek fedezhetőek fel a táblán belül, esetleg a nitrát érzékenysége megköveteli a pontos kijuttatást. Az ökonómiai oldalt figyelembe véve a szerzőnek az a véleménye, hogy Magyarországon kevés gazdaságnak áll módjában a beruházás véghezvitelére, figyelembe véve a méretgazdaságosság és tőkeellátottság kérdését. Csak a földek tulajdonának és megművelésének harmonizálása; a tőke és termőföld ellátottság koncentrációja vezethet a döntés számbavételére. A bérelt földeken gazdálkodó termelők nem veszik fontolóra elavult gépparkjuk precíziós gazdálkodásra való áttérését. A földet birtokló és művelő személye elkülönül és megnehezíti a beruházást. A kapacitáskihasználás javítását csak a termelői csoportok, szövetkezetek, géptársulások, gépszövetkezetek kialakulása jelenthet, amit külföldön már elértek, itthon viszont ezek létrejöttére kicsi az esély. Ezen kívül fontos lesz még a menedzsment szemlélet változása, aminek előre kell tekintenie és hosszú távú célokat kell megfogalmaznia. Csak így lehetnek a mezőgazdaságunk termékei versenyképesek az egyre élesedő külföldi és hazai piacokon.

#### **4. A precíziós gazdálkodás menedzsment szemléletű megközelítése**

Van-e különbség vajon a hagyományos és precíziós gazdálkodást folytató vállalkozások menedzsment szemlélete között? Véleményem szerint van és a szakirodalomban is erre találunk útmutatást. Jól reprezentálja majd ez az elmélet a felmerülő lépéseket, és ez által a precíziós technológiára való áttérés folyamatát is. Először egy táblázatot tüntetnék fel Tamás János alapján, amiben összehasonlítja a precíziós és hagyományos gazdálkodás közötti különbségeket:

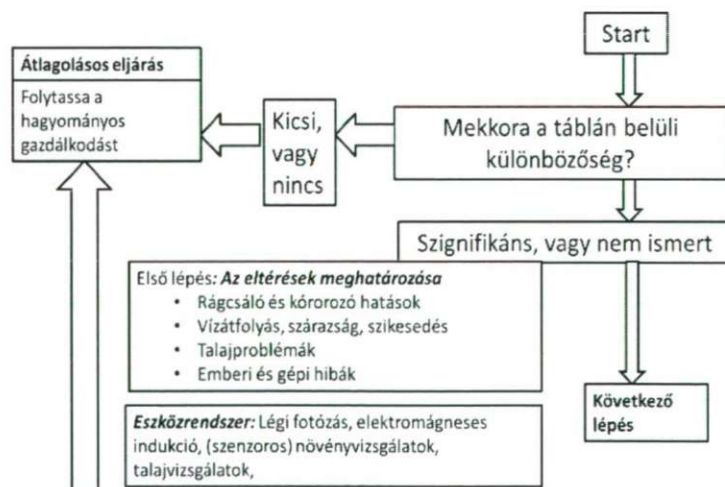
A menedzsment szemléletével kapcsolatban, Godwin és társai kialakították 6 éves kutatásuk során az irányelveket, egy egymásra épülő folyamatábrát, melyben minden gazda eldöntheti, hogy alkalmas-e a gazdasága mind ökonómiai, mind technológiai szempontból az átállásra, vagy nem. Ebben először mindenkinek el kell döntenie, hogy mekkora lesz a megtakarítása és hozambeli növekménye a hagyományos módszerhez viszonyítva. (Godwin, et al., 2003) Azt elöljáróban meg kell említeni, hogy a kutatás a gabonát veszi alapul, az érzékenységvizsgálatok eltérően alakulnak más növényfajok esetén, de az analógia azokra is kielégítő lehet, csak a megfelelő technológiai sorrendet kell mellérendelni.

**1. Táblázat: Különbségek a hagyományos és precíziós mezőgazdaság között**  
**Table 1.: The differences between traditional and precision agriculture**

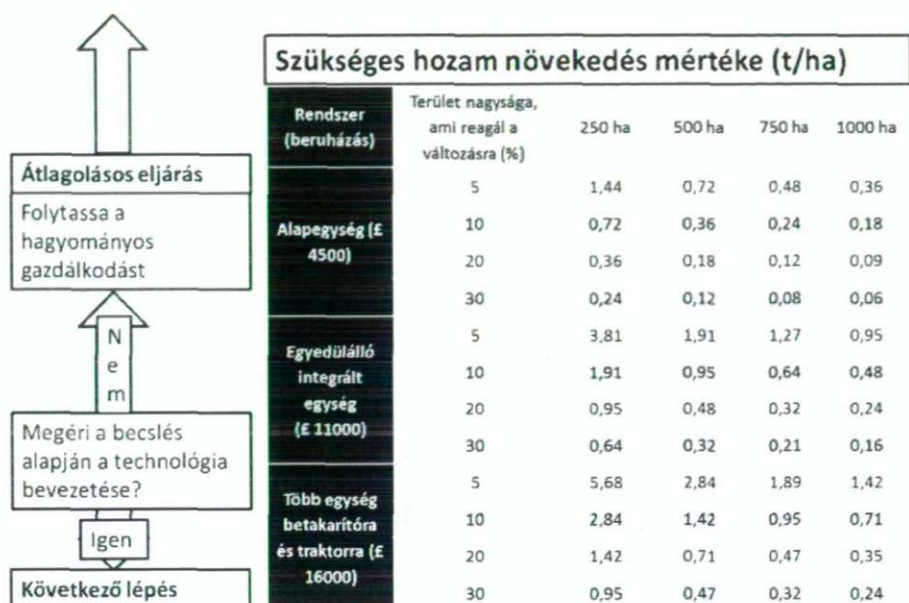
Hagyományos mezőgazdaság	Precíziós mezőgazdaság
Mezőgazdasági kezelési és szervezési egység a tábla, amelyet homogén termőhelyi tulajdonságúnak fogadunk el.	Mezőgazdasági kezelési és szervezési egység a termőhely, amelyet pontról pontra eltérőnek és táblaszinten heterogénnek fogadunk el.
Átlagolt mintavételezésen alapuló tápanyag-gazdálkodás.	Műholdas helymeghatározás alapú pontszerű mintavételezés és adatgyűjtés (talajállapot, növényállapot).
Átlagolt növényvédelmi kárfelvételezés és beavatkozás.	Geostatistikai interpolálás alapján „homogénként” lehatárolt táblán belüli termőhely blokkok.
Azonos tőszám, fajta.	Termőhelyenként változó gépüzemeltetés.
Homogén vízgazdálkodás.	
Azonos gépüzemeltetés.	Termőhely szinten homogén blokkokba szervezett egységes növényállomány térben és időben.
Táblaszinten egységes növényállomány térben és időben.	
A gazdasági értékelés alapja a táblaszintű átlagtermésen alapuló költség/jövedelem viszonyok.	A gazdasági értékelés alapja a termés megoszláson alapuló költség/jövedelem viszonyok.
A döntési alternatívák száma az elemzés során viszonylag kevés, amely a térbeli összefüggéseket korlátozottan képes figyelembe venni.	A döntési alternatívák száma nagy, amely az elemzés során a térinformatikai eszközök révén a térbeli összefüggéseket kiemelten képes figyelembe venni.
Információs és kommunikációs eszköztár részfeladatokat támogat	Az Információtechnológia a termesztés valamennyi fázisában egységes rendszert alkotva jelen van.

*Forrás: Tamás János(2001 p. 8)*

**1-2. Ábra: Az első két lépés a menedzsment folyamatábrában**  
**Figure 1-2.: The first two steps in the management flow chart**







*Forrás:* Godwin (2003) alapján saját készítés

Első lépésként a termőterületen belüli különbségeket kell megállapítani, hiszen minél kevésbé egyöntetű, homogén egy helyszín, annál inkább megéri különbséget tenni a kijuttatott dózisokban az inputok szintjén. Ezáltal a hozamokban is eltérő eredményt kaphatunk, tehát az optimalizációs folyamatnak ez lesz első lépése. Fontos megvizsgálni továbbá a területen belüli kezelési eltéréseket, melyek fakadhatnak emberi, vagy gépi hibából. Egy automatizált rendszer az ilyen kieséseket is minimalizálni fogja. A folyamatban nagy segítségére lehet a menedzsmentnek egy kiterjedt talajvizsgálat, földszelvény ásvány és laboratóriumi elemzéseken keresztül; valamint légi fotók és elektromágneses indukció (EMI) révén a növekvő termésre lehet előrejelzéseket tenni. Meg kell határozni a vízháztartás és a különböző rágható, kórhatásokat is. A problémákat csökkenteni lehet precíziós folyamatok segítségével. A kérdések, melyek a lépés végén megválaszolásra várnak:

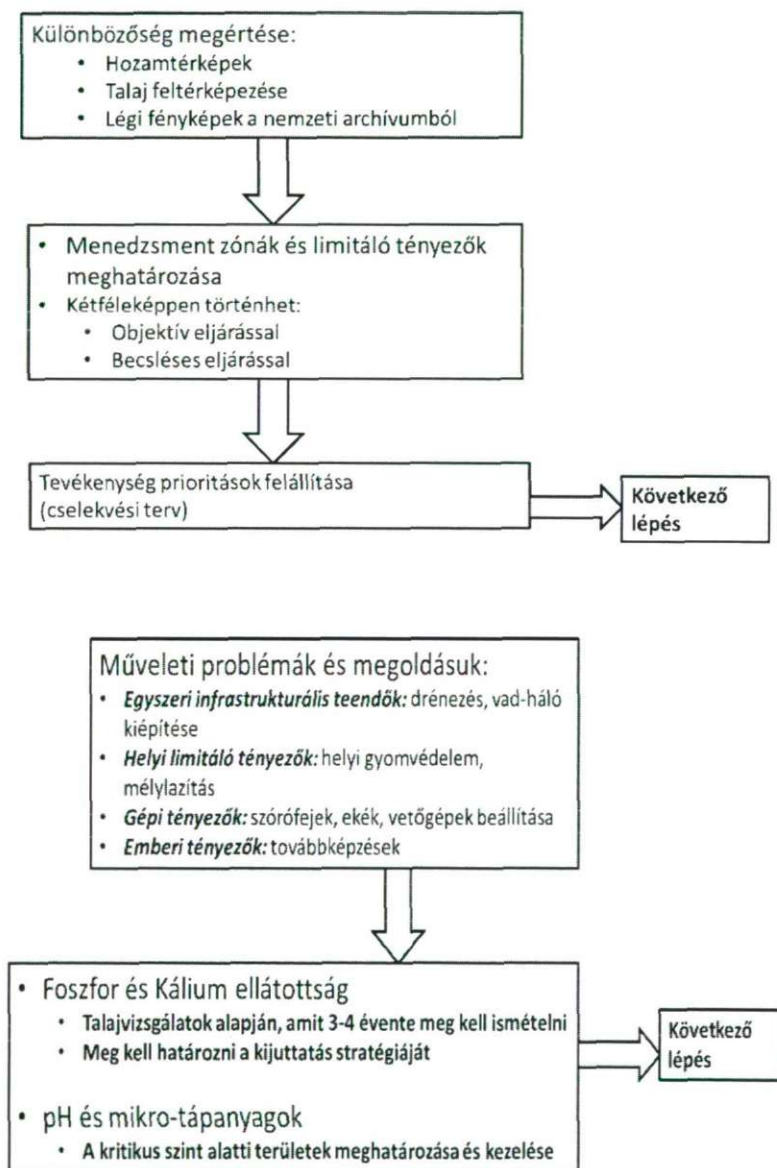
- Mekkora százaléka a területnek képes a fejlődésre?
- Mekkora az elvárt hozamnövekedés azokon a területeken a precíziós gazdálkodás hatására?

A második lépés során az ökonómiai oldalát vizsgáljuk a bevezetésnek. E során meghatároztuk bizonyos rendszerszinteket az átálláshoz és ennek költségét állítottuk szembe a szükséges hozamnövekedéssel, ami a megművelt terület és a területen belül a precíziós gazdálkodásba bevonható, heterogén terület arányának szorzatából jön ki. A táblázat az alábbiak szerint alakul:

Természetesen az adatok tájékoztató jellegűek, hiszen nem tükrözik a font és forint viszonyát, valamint a hazai viszonyokat, de kedvező az analógia magyará-

zata és a hozam figyelembe vétele szempontjából. Azért kedvezőbb a hozam, mert nem tudunk a termelői árak hullámzása miatt jövedelmet számolni.

**3-4. Ábra: A harmadik és negyedik lépés a menedzsment folyamatábrában**  
**Figure 3-4.: The third and fourth steps in the management flow chart**



Forrás: Godwin (2003) alapján saját készítés



Ha a gazdálkodó becslései alapján megfelel ennek az elvárt hozamnövekedésnek, akkor továbbléphet a következő pontra, melyben a teendők a táblán belüli különbségek megállapítása és a menedzsment zónák meghatározása lesz. Segítségünkre lesznek hozamtérképek, talajvizsgálatok és légi felvételek, amelyből klaszter analízis során megállapíthatók lesznek a különböző tulajdonságú zónákat, vagy csak 'ránézésre' elkülönítjük a különböző termőterületeket. Ezután érdemes megvizsgálni a területeket, végigjárni őket, hogy a limitáló tényezőket meghatározzuk, mert a következő lépésben ezek kiküszöbölésére vázolunk fel terveket.

A negyedik lépésben meghatározzuk a különböző korábban felsorolt problémákra vonatkozó menedzsment megoldásokat és a tápanyag kijuttatás stratégiáját. Ha például gondok voltak a dolgozókkal, mert sok hibát ejtettek a munkájuk során, akkor javítani kell a képzésükön, vagy szakképzettebb munkaerőt kell alkalmazni. A gép is csak annyira okos és megbízható, mint a sofőrje. A foszfor és kálium, valamint a pH és mikro-tápanyagok talajvizsgálatból kiderülő értéke (melyet 3-4 évente meg kell ismételni), meghatározza a tápanyag kijuttatási stratégiát.

Az ötödik és egyben utolsó lépés során valósidejű nitrogén műtrágya menedzsment az ökonómiailag optimális hozam eléréséhez. A bonyolult diagram szeptembertől májusig átfogja a tevékenységet és segítséget nyújt a különböző felmerülő problémák elkerüléséhez. Ez alkalmazkodást nyújt az előző lépésben meghatározott stratégia megvalósítására és a környezeti tényezők figyelembe vételével való időben optimalizálja a tápanyag kijuttatását.

Bár ez a megközelítés nagyon hasznos, nem szabad elfeledkeznünk arról, amire precíziós gazdálkodást folytató vezetők interjújából jöttem rá, hogy itt nem mindenben elsőrendű szempont a megtakarítás, a költségek csökkenése. A tápanyag gazdálkodásban például nem olyan fontos a kevesebb mennyiség kijuttatása, mint inkább a megfelelő allokációja a meglévő mennyiségnek. Az a terület kapjon többet, amely meghálálja és az kevesebbet, melynek potenciálja kisebb. Hasonló a helyzet a vetőmaggal, azonos mennyiség hatékonyabb allokációjával a termés-mennyiség növelhető lesz. Ehhez viszont a termelőnek elkötelezettnek kell lennie a földjével és ismernie kell annak minden szegletét.

## 5. Összegzés

Véleményem szerint a precíziós gazdálkodás egy megfelelő lépés lehet az innovációra hajlandó, környezeti hatását csökkenteni vágyó, versenyképességre törekvő vállalatok számára. Fontos megemlíteni, hogy a beruházás megtérülése mellett más tényezők figyelembe vételével kell a döntést meghozni, hiszen csak az ökonómiai indokok nem mindig támasztják alá a sikerességet. E tényezők közé sorolható a szigorodó szabályozásnak való megfelelés, a termőréteg megőrzése, a hatékonyság növelése és a hosszú távú céloknak való megfelelés. Sokan a szakirodalomban felvetik a magyar mezőgazdasági vállalatok versenyképesség csökkenésének magyarázatára a stratégiai gondolkodás hiányát. Ez a tulajdonosi hát-

térrel magyarázható legyen az a föld, vagy a vállalat tulajdonjoga. Remélhetőleg ezek a tényezők megszűnnek a fokozatos koncentrációnövekedéssel és szövetkezetek, gépkörök létrejöttével. Ez lenne a szerző véleménye szerint az a járható út, ami lehetővé tenné a precíziós gazdálkodás szemléletének elterjedését és a magyar mezőgazdaság hatékonyságának növelését a fenntarthatóság és versenyképesség koncepciójának a figyelembe vételével.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adrian, A. M., Norwood, S. H. & Mask, P. L. (2005): Producers' perceptions and attitudes toward precision agriculture technologies. *Computers and Electronics in Agriculture*, 48. évad, pp. 256-271.
- Európai Bizottság (2010): A KAP jövője 2020-ig: az élelmezési, a természetes erőforrásokat érintő és a területi kihívások kezelése. Brüsszel, Forrás: [http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/com2010-672\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/com2010-672_hu.pdf)
- Godwin, R. J. és mtsai. (2003): Precision farming of cereal crops: A review of a six year experiment to develop management guidelines. *Biosystems engineering*, 6. február, 4(84), pp. 375-391.
- Györffy Béla (2002): A biogazdálkodástól a precíziós mezőgazdaságig, Debrecen, Forrás: <http://www.date.hu/acta-agraria/2002-09/gyorffy.pdf>
- KSH (2012): Magyarország mezőgazdasága 2010 Általános mezőgazdasági összeírás, Budapest.
- Porter, M. E., (1998): *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Pupos Tibor (2012): *Forgótöke- gazdálkodás*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
- Pupos, T. & Demeter, G. (2011): *Turisztikai projektek menedzsmentje*. Budapest: Tankönyvtár.
- Reichardt, M.-J. C. (2009): Adoption and future perspective of precision farming in Germany: results of several surveys among different agricultural target groups. *Precision agriculture*, 10. pp. 73-94.
- Takácsné György Katalin (2011): *A precíziós növénytermelés közgazdasági összefüggései*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
- Tamás János (2001): *Precíziós mezőgazdaság*. Budapest: Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó.
- Tietenberg, T. & Lynne, L., (2012): *Environmental and Resource Economics*. kilencedik kiad. New Jersey: Pearson Education Inc.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, New York.





# A GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA A „DEUTSCHLAND AG” ÁTALAKULÁSÁRA

## *THE EFFECT OF THE GLOABLISATION ON THE “DEUTSCHLAND AG”*

**DR. JUHÁSZ KRISZTINA** főiskolai tanár

Edutus Főiskola, Nemzetközi Gazdálkodás Tanszék

### **ABSTRACT**

The international production network of German companies has been spreading, mainly during the second part of the '90s. The expansion of German TNCs has been influenced on one hand by the vertical and horizontal integration of the European Union (EU), and on the other hand by the globalization. Traditionally the German corporate system is different in many aspects from the US: in these system banks play a lead role, supervisory boards of companies are strongly bank-influenced. The high degree of cross-shareholdings between financial and industrial companies, and a high level of consensus between various interest groups, including labor unions are the most import characteristics of the German model (s.c. “Deutschland AG”.) The globalization, the growing international competition, the liberalization of the markets, mainly of the international capital market lead to processes which effect that the rule of cross-shareholdings decreases, the role of the international financial markets is growing in the German corporate system. This means, that German companies begin to follow the “shareholder value strategy”, and to be similar to the US model.

### **1. Bevezetés**

Jelen dolgozat a makro- és a mikorökonómiai kutatások, az ország szintű és a vállalati elemzéseknek egy sajátos ötvöze. Több mint 10 éve, földrajz tanár szakos hallgatóként szakdolgozatomban, majd azt követően a doktori értekezésemben a német nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedését elemeztem. Jelen tanulmány e kutatásnak egy menedzsment-szemponú továbbgondolását jelenti.

Kutatásaimban kezdetben a német vállalati terjeszkedés földrajzi jellemzőivel foglalkoztam, országos szinten elemeztem az 1972 óta eltelt időszak jellemző regionális és iparági tendenciáit, valamint az ezeket kiváltó okokat. A kutatásaimban előrehaladva nyilvánvalóvá vált számomra, hogy e terjeszkedésben (melynek néhány fontos jellemzőjét jelen tanulmányban összegzem) a globalizáció korszaka nemcsak földrajzilag nyitott meg új területeket, hanem a vállalati funkciók egyre



szélesebb körét érinti, és ezzel egyidejűleg magában a német vállalati rendszerben, sőt tágabban értelmezve magában a „Német modellben” is mélyreható változásokat eredményezett. Ennek következtében joggal merül fel a kérdés: a vállalati rendszernek milyen nemzeti sajátosságai maradnak fent globális keretek között is, vagyis akkor, amikor e vállalatok tevékenységének már egyre kevesebb eleme kötődik az anyaországhoz? Beszélhetünk-e még egyáltalán a „Deutschland AG”-ről, vagy a globalizáció következtében az angolszász „corporate governance” „mindent visz”? A tanulmány e kérdések megválaszolását tűzi ki célul. Ehhez elsőként a német vállalati terjeszkedés földrajzi jellemzőit, annak dinamikáját mutatom be. Ezt követően röviden összegzem a német vállalatirányítás nemzeti jellemzőit, majd bemutatom, hogy e jellemzők hogyan alakulnak át a globalizáció, a vállalati nemzetköziesedés hatására.

A kérdés több szempontból is figyelmet érdemel. Egyrészt Németország az EU legerősebb gazdaságaként világszinten is meghatározó, globális nagyhatalom. Másrészt pedig Kelet-Közép-Európában, így hazánkban, kiemelten hangsúlyos a német vállalati sajátosságok feltárása, hiszen itt hagyományosan erős a német gazdaság befolyása: Németország nemcsak a legfontosabb kereskedelmi partner, de vállalatai révén az elsőszámú külföldi befektető is. A Magyarországon befektetett összes FDI állománynak mintegy negyede, az újrainvestált profitnak több mint a fele német vállalatoktól származik. Ezért e vállalati kör alapos ismerete a magyar nemzetgazdaság számára is hasznos kérdés.

## **2. A német vállalati terjeszkedés földrajzi jellemzői**

A világgazdaság átalakulása a német gazdaság külgazdasági kapcsolatainak változásában is kimutatható. Németország GDP-jéhez viszonyítva a külföldi működőtőke-kivitel egyre nagyobb arányt képvisel. A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan Németország vonatkozásában is érvényes, hogy külföldi működőtőke-állományának növekedési üteme felülmúlja exportjának növekedését. Mindez azt jelenti, hogy a világgazdasági integráció elsőszámú mechanizmusát immár a német gazdaság számára is a működőtőke-befektetések jelentik. Az utóbbi közel három évtizedben a német befektetések világszintű relatív szerepe stabil, a német vállalatok terjeszkedése lépést tartott a legnagyobb beruházó nemzetekével. Az általános tőke-beruházási folyamatokkal összhangban a '90-es évek második felében a német vállalati terjeszkedés gyorsulása mutatható ki.

A német vállalatok terjeszkedését a Bundesbank által közzétett vállalati adatok (FDI, forgalom, foglalkoztatottak és leányvállalatok száma) alapján, 1979-től 2010-ig vizsgáltam. Ez időszak alatt a német működőtőke-állomány több mint 30-szorosára nőtt, meghaladta az 1,4 billió USD-t. A befektetők sorában az USA, Nagy-Britannia és Franciaország mögött a negyedik helyen áll. A mintegy 31 ezer német vállalat világszerte több mint 5,5 millió főt foglalkoztat. (Deutsche Bundesbank és UNCTAD adatai alapján). Megítélésem szerint ez idő alatt a német

vállalatok terjeszkedésére leginkább két tényező volt hatással. Egyrészt az európai integráció horizontális bővítése és vertikális elmélyítése, másrészt különösen az 1990-es évektől a világszintű gazdasági folyamatok, vagyis a globalizáció erősödése. (Juhász 2006)

A német vállalati terjeszkedés korszakai e két, koronként változó erősségű folyamat kölcsönhatásának eredményeként határozhatók le:

- 1). 1980-1985: A tőke- és technológia-intenzív világgazdasági korszak kezdetén a német vállalatok elsődleges célja a fejlett országok piacainak „biztosítása” volt. Ennek megfelelően kiemelkedő célterületnek számítottak az Amerikai Egyesült Államok, valamint az európai (nem csak uniós) országok.
- 2). Az 1985-1990-ig terjedő időszakban egyértelműen az integrációs folyamatok kerültek előtérbe. A német vállalatok terjeszkedése döntően a közeli európai piacokra irányult. A korszak a nagy európai országokban (Nagy-Britannia, Franciaország, Spanyolország, Olaszország) való terjeszkedés jegyében telt.
- 3). 1990–2000 (a keleti terjeszkedés első szakasza): Az évtized fordulatot hozott a német vállalati terjeszkedés dinamikájában és földrajzi irányában egyaránt. Ennek szembevető jellemzője, hogy a német vállalati hálózat korábbi európai orientációja csökkent, ezzel párhuzamosan a globális folyamatok erősödése új célterületek felértékelődéséhez vezetett. Kiemelkedő a német vállalatok jelenlétének gyors bővülése néhány volt szocialista ország piacán (főként a visegrádi országok, ill. Oroszország területén). Kelet-Közép-Európában Németország a vezető befektető országok közé tartozik.
- 4). 2000-2005: : A keleti terjeszkedés második szakasza: Az ezredforduló utáni évek egyértelműen a Kelet jegyében teltek. A legfontosabb célterületek immár egyértelműen a kelet-közép-európai (ú.m. Románia, Bulgária, Balti-államok, Horvátország, Oroszország, Törökország) és egyes ázsiai országok (Kína, Dél-Korea).
- 5). 2005-2007: A BRIC országok és Kelet-Közép-Európa: E korszakban a legfontosabb célterületeket kelet-közép-európai (V4-ek, Románia, Bulgária) és a BRIC országok jelentik. Figyelemreméltó, hogy (Brazília kivételével) az amerikai kontinens mennyire visszaszorul, mint célterület. A térségben leginkább harmad (pl. Mexikó) vagy negyedleges (pl. USA!) célterületekkel találkozunk.
- 6). 2007-2009: A válság hatására a célterületek alaposan átrendeződtek. E változás legszembevetőbb jele, hogy tovább erősödik a terjeszkedés a BRIC országok piacain, valamint a válság által kevésbé sújtott kelet-európai országok területén. Ezzel szemben hazánk korábban nem látott mértékű pozícióvesztésen esik át: negyedleges célterületté süllyed. (Juhász 2006, 2011.)

A fő világgazdasági események, ill. fordulópontok, amint az a fent leírtakból is kitűnik, valóban meghatározták a német vállalati terjeszkedés eltérő irányait, korszakait. Összességében a német vállalati terjeszkedés egyes korszakaiban az európai integráció vertikális elmélyülésének hatása kevésbé érezhető. A vállalati



hálózat átalakulásában az Európai Unió földrajzi bővítése fontosabb szerepet játszott. Ez kimutatható kezdetben az európai (EU 14) dominancia erősödésében, majd a '90-es években a csatlakozó, ill. a csatlakozásra váró keleti országok felértékelődésében. Ezzel egyidejűleg meghatározóvá válnak a globális folyamatok, ami az USA és Ázsia piacain eredményez dinamikus német kapacitásbővítést.

Németországnak, mint befektetőnek a relatív pozíciója részben megfelel a gazdasági erőterek hagyományos képének: a fejlődő térségek közül Kelet- Közép-Európa egyértelműen az újonnan felértékelődő célterületet jelenti, ezzel szemben Latin-Amerika - mint az USA erőterébe tartozó térség - jelentősége német szempontból csökken. Ugyanakkor az ázsiai fejlődő országok piacain (NIC országok, Kína) a német terjeszkedés már inkább a világszintű (globális) folyamatok hatását tükrözi. (Juhász 2006, 2011)

A vállalati terjeszkedés vázolt horizontális vizsgálati eredményei alapján egyértelműen felmerül a kérdés: vajon mindez hogyan hat a vállalati nemzetköziesedés „vertikális dimenziójára”? Hipotézisem szerint a globalizáció, a vállalatok földrajzi terjeszkedése szükségszerűen átalakítja a vállalatok vertikális jellemzőit, belső szervezetét is. A leányvállalatok egyre fontosabb feladatokat látnak el, ami végső soron a vállalati irányítási rendszer átalakulását is magával hozza, melyben a nemzeti karakterisztikum elhalványul.

A vállalati nemzetköziesedés mérése igazolta, hogy a legjelentősebb német vállalatok tevékenységüket egyre inkább nemzetközi szinten szervezik, a nemzetköziesedés folyamatába a vállalatok mind szélesebb köre kapcsolódik be. A vállalati globalizációs fokozatokon előrehaladva a leányvállalatok egyre magasabb szintű vállalati tevékenységeket látnak el, a termelésen túl immár a külföldi kutató-fejlesztő tevékenység is egyre nagyobb méreteket ölt. Ugyanakkor a „hagyományos”, reálgazdasági nemzetköziesedés mellett egyre több vállalat esetében a nemzetköziesedés újabb, elsősorban tőkepiaci dimenziója is megjelenik. (Részletesebben lásd Juhász 2006) A folyamat hatással van a német vállalati vezetés átalakulására is. Ahhoz, hogy ennek az átalakulásnak a lényegét megértsük, először is tekintsük át a német vállalati rendszer sajátosságait!

### **3. A német vállalati rendszer sajátosságai**

A német gazdaság, a német vállalati rendszer egyik jellemző, már a XIX. század végére kialakult sajátossága a vállalatok közötti (tőke –és személyi) összefonódások nagy aránya. Ebben a rendszerben központi szerepet játszottak a bankok, melyek nemcsak a betétesek megtakarításait gyűjtötték, hanem egyúttal a vállalatok és a magánszektor hitelezői is voltak. Ipari vállalatokban széles körében rendelkeztek részesedéssel, melyeken keresztül befolyásuk révén a hiteleiket biztosítani tudták. Szintén jelentős részesedésekkel rendelkeztek a nagy biztosítósító társaságok (pl. Allianz) is. A rendszer egyik alapvető jellemzője tehát a bankok, biztosítók és iparvállalatok közötti át-ill. kereszt-tulajdonlás nagy mértéke. Min-

dennek következtében a bankok kezében e rendszerben kiemelkedő hatalom összpontosult. (A világháborút követő években sokan beszéltek a bankok hegemoniájáról Németországban. lásd: Himmelmann 2007).

A szociális piacgazdaság német modelljének egyik meghatározó eleme a munkáltatók és munkavállalók kapcsolatának szabályozása. A rendszer lényege, hogy a munkavállalók konzultációs és együttdöntési jogának biztosításán, valamint a munkaadói és munkavállalói érdekképviselői szervek közötti kollektív szerződéseken keresztül, a társadalmi partnerség jegyében igyekszik a két fél viszonyában az alá-fölérendeltségi viszony helyett az mellérendeltségi, partneri viszony kialakítására. Általában érvényes, hogy a munkavállalók képviselői (üzemi tanács) gazdálkodási ügyekben legfeljebb konzultációs jogokkal, míg a munkavállalókat közvetlenül érintő személyi ügyekben gyakran együttdöntési joggal vannak felruházva. A munkavállalók delegáltjai ugyanakkor részt vesznek a vállalat felügyelőbizottságában, ahol teljes jogú tagsággal vannak felruházva (Veress 2009).

A világháborút követő időkben német iparvállalatok általában (a bankokkal való kereszttulajdonlásból kiindulva) jellemezően széleskörű horizontális és vertikális konszernépítési stratégiát folytattak. A bankokkal való kereszttulajdonlás a hitelbiztosításban, a finanszírozásban játszott fontos szerepet, míg az ipari vállalatok összefonódása a piaci biztonságon, a növekedésen, a közös külpiacralépésen keresztül jelentett előnyöket a vállalatok számára. A vállalatok nagy hangsúlyt helyeztek a tartalékképzésre, így a finanszírozásban nagy szerepet játszottak a saját források, valamint a különböző üzleti partnereken keresztül történő keresztfinanszírozás volt jelentős. A vállalat vezetői főként „saját forrásból”, vállalaton belülről kerültek ki.

Összességében a fent leírt rendszer lényegi elemein keresztül (lásd 1. tábra) hozzájárult a piaci bizonytalanság, a kockázatok mérsékléséhez, lehetővé tette az információkhoz való hozzáférést, az együttműködést, a felelősség megosztását, egy fajta morális-gazdasági fegyelmezettséget, a „külső szereplőkkel” szemben pedig védelmet jelentett. (Himmelmann 2007, Höpner és Krempel 2006)

### 1. ábra: A német és az amerikai vállalati modell

Figure 1: The German and US corporate model

	Deutschland AG	Amerikai modell
Tulajdonlás	Bankok	Tőkepiac
	Kereszttulajdonlás	Befektetési társaságok
	Családi, állami tulajdon	Nyugdíjalapok
Stratégia	Hosszú távú	Rövidtávú
Vezető	Vállalaton belülről	Vállalaton kívülről

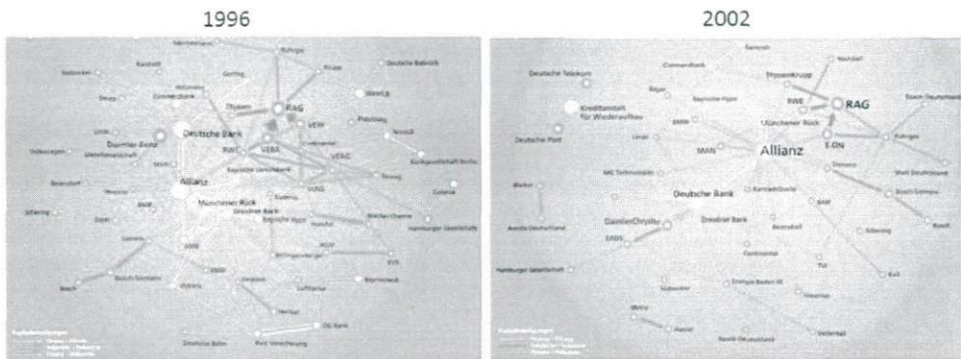
Forrás: saját szerkesztés



## 4. A „Deutschland AG” oldódása

Az utóbbi évek, évtizedek gazdasági-társadalmi hatásainak következtében a fent vázolt vállalati rendszer jelentős változáson ment keresztül. E változás lényege, hogy a „Deutschland AG” oldódni látszik. Ez talán legszembéltetőbben a kereszt-tulajdonlások visszaszorulásával érzékeltethető. A Max Planck Gazdaságtudományi Intézet kutatásai alapján míg 1996-ban Németország 100 legnagyobb vállalatából 60 vállalat volt részese a vállalati összefonódásoknak, addig 2002-re már csak 35. Jelentősen csökkent a vállalatok közötti kapcsolatok száma is: 1996-ban még 134 kapcsolat volt az egységek (vállalatok) között, 2002-ben viszont már csak 44. (2. ábra) Szembetűnő mértékben csökken a bankok tulajdonosi részesedése az ipari vállalatokban (lásd pl. korábban a rendszer központi szereplőjének számító Deutsche Bank perifériára szorulását a hálózatban).

**2. ábra: Tőke-összefonódások a 100 legnagyobb német vállalat között**  
**Figure 2: Capital-linkage between the 100 biggest German companies**



*Forrás: Höpner és Krempel (2006)*

A német vállalati rendszernek e (gyors) változását egyrészt az európai integrációs folyamatok mélyülésével (mely jelentős liberalizációt eredményezett az európai, így a német piacon is), másrészt és véleményem szerint nagyobb részt a nemzetköziesedéssel, a globalizációval magyarázhatjuk. A tőkepiacokon meginduló liberalizáció következtében olyan éles nemzetközi versenyhelyzet keletkezett a német piacokon is, amely a korábbi rendszer kereteit szétfeszíteni látszik. Mi ennek a változásnak a lényege?

- 1). A nemzetközi pénzpiacokon előtérbe kerül a bankoknak a befektetői szerepe. A megnövekedett nemzetközi versenyhelyzetben a német bankoknak is egyre inkább e szerepe értékelődik fel. Míg a hitelezői tevékenységnél előny volt az ipari vállalattal való szoros kapcsolat, hiszen az csökkentette a hitelezés kockázatát, addig az „Investment banking”-nál e kapcsolat inkább hátrányos. „Miért bízna meg egy nemzetközi autóipari konszern egy ellenséges felvá-

sárlás előkészítésével a Deutsche Bankot, ha attól kell tartania, hogy ezáltal minden információ a német autóiparhoz kerül?”(Höpner, Krempel 2007, 4. oldal). Ezért a német bankok igyekeznek az ipari vállalatokban meglévő érdekeltségeiket leépíteni.

- 2). A piacok megnyitásával, az (ipari) vállalatok nemzetközi terjeszkedésével a bankok számára az ellenőrzési lehetőség csökken, a hitelkockázat megnő. A folyamat hatása ugyan, mint az előző pontban: a német bankok igyekeznek az ipari vállalatokban meglévő érdekeltségeiket leépíteni.
- 3). A nemzetközi piacokon való elismertségnek fontos részét jelenti a részvények tőzsdére vitele. A tőkepiaci globalizáció a nagy német bankokat és számtalan ipari nagyvállalatot a nemzetközi tőzsdéken való megjelenésre készítetett. A kereszttulajdonlási rendszer következtében a külső szereplők számára átláthatatlan tulajdonosi szerkezet a tőzsdén jelentős hátrányt jelent. Mindez ugyanazt a hatást váltja ki: a német bankok igyekeznek az ipari vállalatokban meglévő érdekeltségeiket leépíteni, eladni vagy önálló részvénytársaságként tőzsdére vinni.
- 4). A hatalmas vállalati konglomerátumok a megnövekedett nemzetközi versenyben hátrányba kerültek. Versenyképességük megtartása érdekében a vállalatok többsége igyekszik a fő tevékenységi területére koncentrálni, K+F és egyéb forrásait szűkebb területre összpontosítani. Ezért a „magtevékenységtől” eltérő tevékenységektől, érdekeltségektől igyekeznek megválni a vállalatok, nemzetközi felvásárlások, fúziókön keresztül pedig a „magtevékenységben” további piaci pozíciókhoz jutni. Ez a német cégekre a '90-es évekre jellemző nemezetköziesedési stratégiai számtalan nagyvállalat példáján keresztül érzékelhető (pl: Volkswagen, Hoechst)

A fent említett folyamatok hatására tehát a német vállalati rendszer jelentős mértékben átalakul. A német modell átalakulásának lényege, hogy a kilencvenes évektől egyre inkább az angolszász modellhez kezd hasonlítani. E vállalati átalakulásnak a legfontosabb elemei az alábbiakban foglalhatók össze:

- A Németországra jellemző vállalati hálózat feloldódása megkezdődött, csökken az összefonódások mértéke.
- Megkezdődik a stratégiai részesedések leépítése.
- A bankok megkezdtek a vállalatok közvetlen felügyeletéből visszavonulni.
- Megindul a vállalatok külföldi tőzsdén való jegyzése, ill. a nemzetközi számlázási szabályok átvétele. Mindennek célja a nemzetközi befektetők felé történő nyitás elősegítése.
- Megnő a tőkepiac szereplőinek jelenléte a német vállalatokban is: egyre nagyobb szerephez jutnak a befektetési alapok és nyugdíjalapok.
- A tőkepiaci szereplők arányának bővülésével előtérbe kerül a „shareholder value” stratégia, vagyis a vállalat elsődleges célkitűzésévé (hasonlóan az amerikai modellhez) a részvényesek, befektetők pénzügyi érdekeinek teljesítése, a minél magasabb osztalék kifizetése válik. A vállalat értékét ezentúl a részvényének tőzsdei árfolyama határozza meg.



- Mindez a vállalati rendszer átláthatóságát követeli meg, aminek velejárója nemcsak a kereszttulajdonlások csökkenő aránya, hanem az is, hogy a vállalati diverzifikációval szemben a fő tevékenységi területre való fókuszálás kerül ismét a középpontba.

A tőkepiaci szemlélet hatása érezhető a

- menedzseri szinten, ahol egyre inkább a korábbi jó szakmai tudással szemben, ill. amellettt felértékelődik a vezetők pénzügyi tudása, képesítése, ill. a nemzetközi tapasztalata
- a bérezésben mindez pedig a teljesítmény függvényében történő, differenciált juttatásokban nyilvánul meg. Vagyis a bér fix része mellett a további díjazást az egyén / a csoport / a vállalat valamilyen mutatóhoz (pl. az árfolyamhoz, osztalékhoz) kötött teljesítménynövekedése határozza meg.

## 5. Összegzés

Összességben tehát a több mint száz éve kialakult sajátos német vállalati rendszer a globalizáció következtében olyan mélyreható változásokon megy keresztül, amelyek következtében a nemzeti jellemzők elhalványodni látszanak, és egyre inkább a vállalatvezetés angolszász modelljéhez kezd hasonlítani. Mindemellett azonban továbbra is megmarad a német vállalatok egyik legfontosabb nemzeti sajátossága: a munkavállalók érdekképviselője az üzemi tanácsokon, a felügyeleti tanácson keresztül továbbra is részét képezi a döntéshozatalnak. A vállalati irányításban ezen érdekcsoport továbbra is „megkerülhetetlen”, nélküle a vállalati átalakítás folyamata nem képzelhető el.

A kutatás talán legérdekesebb megállapítása tehát, hogy a német vállalati rendszer vizsgálata alapján feltételezhető, hogy a globalizáció a vállalatvezetésben egyfajta „amerikanizációt” jelent, vagyis azt, hogy az angolszász „corporate governance” kultúra válik dominánssá. További kutatások egyik lényegi kérdésének tartom ennek az elméleti kérdésnek a megválaszolását egyéb, az angolszász kultúrától eltérő, de a nemzetköziesedésbe bekapcsolódó vállalati rendszerek (pl. japán keiretsuk, dél-koreai csebolok, kínai nagyvállalatok) részletes elemzésével. A globalizáció a nagyvállalatok számára a valamennyi nagytérsgben való személyes jelenlétet követeli meg, így az egyes nemzetgazdaságok vállalatai véleményem szerint végső soron a „külső térben” (földrajzilag) egymáshoz egyre inkább hasonlóvá válnak. Kérdés, hogy mindez szükségszerűen a „belső térben” is hasonló vállalati felépítést eredményez-e? Vagyis a globalizáció vállalati szinten a homogenizációt, az angolszász minta átvételét jelenti-e, vagy a nemzeti sajátosságok meghatározók maradnak a transznacionális vállalatok szerveződésében? Milyen kapcsolat van a nagyvállalatok sajátos, nemzeti szerveződése, ill. irányítása, valamint a vállalatok, ill. a nemzetgazdaságok eredményessége között? Lehet-e a globalizáció korábban sikeres egy, az amerikai rendszertől eltérő alapon szerveződő vállalat?

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beyer Jürgen (2006) Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland. In: Deutschlands Eliten im Wandel (szerk.) Herfried Münkler, Grit Strassenberger és Matthias Bohlender, Frankfurt a.M./New York, Campus.
- Dombi Ákos (2009) Németország. In: Veress József (szerk.) Gazdaságpolitika a globalizált világban. Typotex, Budapest
- Hassel, Höpner, Kurdelbusch, Rehder és Zugehör (2002): Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Bericht über Forschung [www.mpi-fg-koeln.mpg.de/berichte/ArbeitsbeziehungenInDeutschland.pdf](http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/berichte/ArbeitsbeziehungenInDeutschland.pdf)
- Hassel, Höpner, Kurdelbusch, Rehder és Zugehör, (2000 a): Produkt- versus Kapitalmarkt: Zwei Dimensionen der Internationalisierung von Unternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 52, Heft 3, S. 500-519.
- Hassel A., Höpner M, Kurdelbusch A., Rehder B. Und Zugehör R. (2000 b): Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank „Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland. In: MPIfG Working Paper 00/1, Januar 2000, 1.- 41.old. . [www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp00-1/wp00-1.html](http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp00-1/wp00-1.html)
- Himmelmann Gerhard (2007) Wandlung des „Modells Deutschland“ zur „Shareholder-Gesellschaft“. Die „Deutschland AG“ im Prozess der Globalisierung/Internationalisierung. Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaften. ISW, Braunschweig
- Höpner és Krempel (2006) Ein Netzwerk in Auflösung: Wie die Deutschland AG zerfällt. Kézirat, 2006. július 5. Max-Planck-Institut Für Gesellschaftsforschung.
- Juhász Krisztina (2006) A német nagyvállalatok tevékenységének térbeli szerveződése, Doktori értekezés, ELTE TTK, Regionális Földrajzi Tanszék
- Juhász Krisztina (2011) Kedvező befektetési célterület-e Magyarország? – Hazánk szerepe a német vállalati terjeszkedésben. A Magyar Tudomány Ünnepe 2011, Edutus Főiskola, 2011. november 22., Budapest
- Wortmann, M. (2001): External and Internal Growth of Multinational Enterprises – Empirical Findings and Implications for the OLI Paradigm. In: FAST-Studie Nr. 30. Forschungsgemeinschaft für Aussenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V., Berlin
- Wortmann (2002): Ausländische Direktinvestitionen und Arbeitsplatzexport? Eine Untersuchung des externen und internen Auslandswachstums deutscher Unternehmen. FAST-Studie, Nr. 32. Forschungsgemeinschaft für Aussenwirtschaft, Struktur- und Technologiepolitik e.V., Berlin
- Wortmann, M., Dörrenbacher, C., Bochum, U., Kisker, K.P (2004): Globalisierung und interne Mobilität deutscher Industrieunternehmen. In: Abschlussbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft Schwerpunkt 197 „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfelder von Globalisierung und Dezentralisierung“. [http://www.wz-berlin.de/ow/into/pdf/wortmann\\_etc2004.pdf](http://www.wz-berlin.de/ow/into/pdf/wortmann_etc2004.pdf)





# **A VEVŐI ÉS A VÁLLALKOZÓI ORIENTÁCIÓ VIZSGÁLATA KKV-KNÁL ÉS CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKNÁL**

*CUSTOMER AND ENTREPRENEUR ORIENTATION IN SME-S  
AND IN FAMILY BUSINESSES*

**PhD MÁLOVICS ÉVA szakcsoportvezető**

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok  
Intézete Gazdaságpszichológia szakcsoport

**FARKAS GERGELY PhD hallgató**

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori iskola

## **ABSTRACT**

Today's firms work in turbulent markets with rapidly changing and uncertain environmental variables. So effective management and strategic orientation has become very important. This study investigates the impact of entrepreneurial orientation (EO) and customer orientation (CO) on the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs). Small-and medium-sized enterprises are the dominant enterprise form; and according to estimates, 65-80 percent of this companies are run by families. So, the growth of these firms is very important for their economies. The topic of family firms has a growing special literature, in which there are a lot of evidence that this type of firm has important typical characteristics. In our investigation we did not find significant differences in the above mentioned topics between these two type of firms, although the investigated organization are all SMEs.

## **Bevezetés**

Kutatásaink célja a hazai KKV-k és ezen belül a családi vállalkozások jellegzetességeinek vizsgálata, valamint menedzsment orientációik feltérképezése volt. Ehhez először a szakirodalomban fellelhető legfontosabb modelleket tanulmányoztuk, ezekből két vizsgálati eszközt és modellt adaptáltunk, és hazai mintán alkalmaztunk. Ezen elméleti és empirikus vizsgálatok leírását tartalmazza tanulmányunk, valamint az empirikus vizsgálat alapján megfogalmazható eredményeket és tanulságokat a KKV-k és ezen belül a családi vállalkozások fenntartható növekedéséhez hozzájáruló legfontosabb tényezőkkel kapcsolatban.



## 1. Elméleti háttér

A KKV-k és a családi vállalkozások kutatása során szükséges, hogy elkülönítsük a két nagy átfedésben lévő halmazt egymástól. Csak akkor hasonlíthatjuk össze a két különböző sajátságokkal rendelkező típust, ha ez a különbségtétel kellően megalapozott. Magyarországon a 697 ezer működő vállalkozás 96,1%-a mikrovállalat, ezek döntő többsége, az összes vállalkozás kétharmada, alkalmazott nélküli. A kisvállalatok aránya 3,2%, a középvállalatoké 0,6%, a nagyvállalatoké 0,1%. A KKV-k a versenyszférában dolgozó foglalkoztatottak 74%-át alkalmazzák, míg a bruttó hozzáadott értéknek 51,4%-át adják (Béza et al 2007). A fentiekből látható, hogy a foglalkoztatási szerepükön keresztül meghatározók a társadalom jelentős részének jóléte szempontjából.

A KKV szektor jellemzője, hogy rendkívül heterogén, számtalan eltérő szektorban jelen vannak, különböző beszállítói hálózatok részeként, eltérő vezetői stílusokkal és tulajdonosi struktúrával (Jenkins 2004). A sokszínűség ellenére a szektor szereplőinek jelentős része mégis bír olyan közös jellemzőkkel, amelyek növekedésükre jelentős hatást gyakorolnak, ilyenek a szakirodalom szerint pl. a management orientációk (Kraus 2011). Az első táblázatban a kkv-k mennyiségi definíciója látható, amit elsősorban az alkalmazottak száma és az árbevétel, illetve mérlegfőösszeg határoz meg.

**1. táblázat Az egyes vállalati méretkategóriák ismérvei Magyarországon**  
**Table 1.: Firm size categories in Hungary**

Ismérvek	Mikrovállalat	Kisvállalat	Középvállalat
Maximális létszám (átlagos állományi létszám)	9 fő	49 fő	249 fő
Maximális árbevétel (Ft - 250 Ft-os euró árfolyammal számolva, a törvény euróban szabályoz)	2 millió eurónak megfelelő forint-összeg	10 millió eurónak megfelelő forint-összeg	50 millió eurónak megfelelő forint-összeg
Maximális mérlegfőösszeg	2 millió eurónak megfelelő forint-összeg	10 millió eurónak megfelelő forint-összeg	43 millió eurónak megfelelő forint-összeg

*Forrás:* 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról alapján saját összesítés

Számos országban a gazdasági vállalkozások legalább fele családi. A szakértők, és maguk a vállalkozók sem értik azonban minden esetben ugyanazt családi vállalkozás alatt. (J.H. Chua, J.J. Chrisman, & P. Sharma, 1999) Hogy definiálhassuk a családi vállalkozásokat érdemes mind a család, mind a vállalkozás fogalmára vetnünk egy pillantást, mert a különböző kutatások az operacionalizálás során esetenként eltérő definíciót használnak, illetve különböző mértékben vesznek figyelembe kvalitatív és kvantitatív tényezőket. (Klein, 2000) Ezért nem tekinthetjük

magától értetődőnek a családi vállalkozás fogalmát különösen hazánkban, ahol felmérésükre még csak néhány publikált kísérlet történt (Filep & Szirmai, 2006; Soltész, 1997), illetve történelmi okokból szinte teljesen hiányoznak a több generációra visszatekintő családi vállalkozások.

Az Európai Bizottság 2008-ban vizsgálta a családi vállalkozások helyzetét az EU tagországok, az EU tagjelölt országok és az Európai Gazdasági Övezethez tartozó országok körében. Ennek a projektnek a dokumentációjában számos definíciót és becslést találhatunk a vizsgált országokból. A kutatási jelentés országokra lebontva felsorolja azokat az elemeket, amiket adott országban a családi vállalkozások definiálásakor használnak a szakértők. A bizottság a felmérések alapján egy egységes európai definíciót javasolt, miszerint:

„Bármely tetszőleges nagyságú vállalat családi vállalatnak tekinthető, ha:

- 1). a döntési hatalom többsége azon természetes személy/ek kezében van, aki/k a vállalatot alapították, vagy azon természetes személyek kezében van, akik a vállalat eredeti tőkéjét megvásárolták, vagy az ő házastársaik, szüleik, gyermekeik, illetve azok közvetlen örököseinek kezében van;
- 2). a döntési hatalom többségét indirekt vagy direkt módon gyakorolják;
- 3). a család vagy a rokonság minimum egy tagja formálisan részt vesz a vállalat vezetésében;
- 4). a tőzsdén szereplő vállalatok akkor számítanak családi vállalatnak, ha a vállalatot alapító vagy megvásárló személy, vagy annak családja illetve utódai a határozathozatali jogok minimum 25%-a felett rendelkeznek az eredeti tőke feletti rendelkezésük alapján” (“Family Business - Small and medium sized enterprises (SME) - Enterprise and Industry,” 2009)

A Központi Statisztikai Hivatal a vállalkozói szektoron belül még nem vizsgálja a családi vállalkozások arányát, de a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (2008) kutatásai alapján készült becslés szerint a társas vállalkozásoknak minimum a fele, az egyéni vállalkozásoknak minimum a 20%-a családi vállalkozás. Magyarországon a családi vállalkozások száma tehát legalább 400 ezer, és legalább 1 millió ember számára biztosítanak munkát, megélhetést. Magyarországon a családi vállalkozásoknak nagyon nagy szerepük van a foglalkoztatásban: gyakran adnak munkát olyan családtagoknak, akiknek nem sikerült a munkaerőpiacon máshogy elhelyezkedniük. (Scharle 2000)

A családi vállalkozások az átlagosnál jóval nagyobb mértékben működnek munkaintenzív ágazatokban, mint pl. a mezőgazdaság, kis- és nagykereskedelem, vendéglátás. (Scharle 2000)

Ami a tulajdonosi kört illeti, a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány adatgyűjtései alapján a magyar kis- és középvállalkozások több, mint 58%-ának legalább két tulajdonosa ugyanabból a családból kerül ki. Általában a házastársak és gyermekeik szoktak tulajdonostársakká válni, a testvérekkel vagy a menyekkel/ vejekkel történő vállalkozás - alapítás kevésbé jellemző. Legtöbbször a férj az, aki irányítja az üzletet, tárgyal a partnerekkel, a feleség pedig a könyvelést és



a pénzügyeket intézi. Egyébként ritka az az eset, amikor egy nő egyedül indítja el a vállalkozást és később csatlakoznak hozzá a családtagok. A magyar családi vállalkozások sokszor félnek attól, hogy a kívülállók megbízhatatlanok, ezért alkalmazottként is inkább családtagokat, rokonokat vesznek fel. Egy 1998-as kutatás szerint a vállalkozások 52,39%-a családtagokkal kezdett vállalkozásba, 21,58%-a nem családtagokkal indította a vállalkozást és 26,02% esetében később csatlakoztak családtagok a vállalkozásba. (Filep, J. – Petheő, A. 2008, Scharle 2000)

Laky 1998-as kutatásai szerint az ilyen vállalkozások nem növekedés, hanem fogyasztás orientáltak, ami azt jelenti, hogy fejlődésüket a háztartás igényeihez igazítják, nem pedig a lehetőségeikhez.

A jogi formák tekintetében a családi vállalkozások körében a korlátozott felelősségű társaság és a betéti társaság a legelterjedtebb Magyarországon.

A vállalkozások leginkább a családtagoktól és esetleg külső partnerektől kérnek tanácsot, segítséget. A vállalkozói tevékenységük során főleg a saját vállalkozásukkal kapcsolatos tapasztalataikra, a tanulmányaikra, könyvekre és a családtagok tapasztalatira építenek. (Filep, J. – Petheő, A. 2008)

A család egy különleges erőforrást ad a vállalatnak, amit „familyness”-nek is neveznek, ez azonban negatív hatást is kifejthet, ami annak a következménye, hogy a család és a vállalat szoros kölcsönhatásban van egymással. A pozitív érzelmek növelik a motiváltságot és az áldozatkészséget, a negatív érzelmek viszont destruktív viselkedést idézhetnek elő. Mindezek következtében e szervezeti formát olyan komplexitás jellemzi, amely a konfliktusokra különösen fogékonyra teszi, valamint igen sebezhetővé válsághelyzetekben. A családi vállalkozás számára a familyness tehát jelenthet komoly plusz erőforrásokat, azonban ezzel ellentétes hatást is kifejthet, akár a létét is veszélybe sodorhatja (Schlippe 2009).

E vállalkozási formában három olyan szociális rendszer kapcsolódik össze, amely különböző logikát követ.

Schlippe (2009) szerint a családi vállalkozásokban zajló konfliktusok megértéséhez fontos tudni, hogy a különböző rendszerek valutája teljesen más: a családban a kötődés, az egymás iránti szeretet kifejezése közvetett vagy szimbolikus formában fontos. A vállalathoz az ember a munkaerejét viszi, és ezért rövidtávon számít a javadalmazásra. Természetesen a vállalatoknál is fontos az elismerés, de senki sem mond le a javadalmazásról, azért mert köszönetet mondanak neki, a szülők viszont megteszik ezt a gyermekeikért. A tulajdonos rendszerben a valuta a pénz-eszköz befektetése. A kiegyenlítés a kivétellel történik.

A család és a vállalat különböző viszonyossági logikája is komoly konfliktusokat okozhat. Anélkül, hogy ezt nyíltan kimondanák, tisztáznák, családtagok a vállalatnál a családi logika szerint tevékenykednek, a normális munkaviszonyokat igencsak meghaladó mértékben tesznek erőfeszítéseket a vállalatért, lemondanak a szabadidejükről, a túlóra díjról, s életvitelüket a vállalat érdekeihez igazítják. Ebből is kialakulhat egy utódlás csapda: az utód kihagyja a többi karrierlehetőséget, sorban áll a családi vállalkozásnál, anélkül, hogy világosan látná, hogy erre

mikor és hogyan kerül sor. Különösen kritikus pont a családi konfliktusok esetén a méltányosság kérdése.

A családi vállalkozásokat Meyer és Zucker (1989) lassabban növekedőnek, és lassú döntéshozónak találta más vállalkozásokhoz képest. Gersick és társai (1997) szerint kockázatkerülőbbek, ellenállnak a változásoknak és sok esetben kevésbé innovatívak (Gomez-Meija et al, 2003). Schulze és társai (2003) szerint a családi vállalkozások kevésbé hatékonyak, mert a menedzserek hajlamosak az altruizmusra a családtag alkalmazottakkal szemben. Lester és társai (2006) ezzel szemben jobb teljesítményt tulajdonított a családi vállalkozásoknak, mert szerintük jobban gondját viselik a vállalat erőforrásainak. Hogy valóban hatékonyabbak-e a családi vállalkozások máig nyitott kérdés az elmélet és a gyakorlat területén is. Azt feltételezzük, hogy a családi és nem családi vállalkozások között lévő különbség megragadható a menedzsment orientációk területén is.

## **2. A Menedzsment orientációk és a növekedés összefüggéseinek vizsgálata**

Kérdőívünkkel a különböző menedzsment orientációk és a növekedés viszonyát vizsgáltuk, a velünk együttműködő lichtensteini kutató Sascha Kraus és társai által kidolgozott modell alapján (Eggers, Kraus, Laraway, & Snycerski, 2011). A vállalkozói szellem a vállalati stratégia része, ami a szervezeti folyamatokon és viselkedésen keresztül elemezhető (Covin – Slevin 1988) Eszerint a vállalkozói orientáltságú vállalat elkötelezett az innovációra, kockázatot vállal, és proaktív innovációival megelőzi versenytársait. (Miller 1983) A vállalkozói orientáció konstruktum a vállalkozó szellemmel kapcsolatos kutatásokon alapul, mondhatni, hogy azokból nőtt ki. A vállalkozó szellem az utóbbi évtizedekben vált gyorsan fejlődő kutatási ágazattá, témaköre „magában foglalja a lehetőségek keresését, a felfedezés folyamatát, az értékelést és a lehetőségek kiaknázását.” (Shane –Venkatraman, 2000:218) A vállalkozói szellem, mint kutatási terület a már létező vállalatokra jellemző vállalkozói viselkedéssel foglalkozik, ebből nőtt ki a vállalkozó orientáció (entrepreneurial orientation), a továbbiakban EO konstrukciója, amely egy olyan több dimenziós konstrukció amely a vállalkozói viselkedéseket próbálja megragadni (Hofmann 2008). Az EO konstrukciót Lumpkin és Dess (1996) dolgozta ki, eszerint minden dimenzió - a vállalkozó szellemű szervezetekre jellemző - egy-egy jól elhatárolható viselkedést reprezentál, melyek a következők:

- 1). innovativitás, amely az új kombinációk létrehozására való hajlamot foglalja magában,
- 2). kockázatvállalás, amely a bátor döntésekhez és a bizonytalanságok vállalásához kapcsolódik,
- 3). proaktivitás, ami a lehetőségek keresését és az úttörő attitűdöket foglalja magában. (Hofmann, 2009)



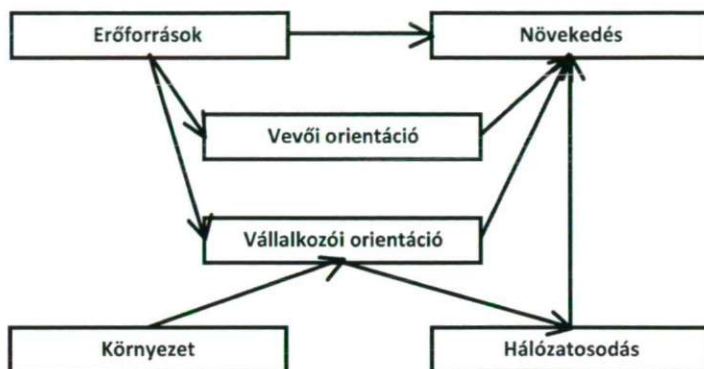
A piaci orientáció a vásárlók kinyilvánított és látens igényeinek felfedezésére és kielégítésére irányuló törekvés a versenytársaknál hatékonyabb módon. A vevői orientáció kizárólag a válaszkészségre koncentrál, a kinyilvánított igényekkel foglalkozik. Az orientációk közötti kapcsolatra főleg a piaci és a vállalkozói orientációk esetén több modellt is találunk, de ezek nem minden tényezőt vesznek figyelembe, vagy iparági kutatások, ezért nehezen általánosíthatók. Ezen kívül természetesen bármilyen orientáció mellett hatással van a vállalatra a pénzügyi erőforrások jelenléte, a környezet dinamikája és a hálózati képességek. (Eggers et al. 2012)

A tényezők között átfedés tapasztalható a piaci orientáció válaszkészség részét a vevői, a proaktív részét a vállalkozói orientáció proaktivitás része fedi le. Ezért a modellalkotás során csak a vevői és a vállalkozói orientációval dolgoztak tovább. A mérőeszköz megalkotása során létező skálákból válogatták ki az itemeket és az orientációs skálákon (válaszkészség, innovativitás, proaktivitás, kockázat vállalás) kívül (1. ábra) egyéb hatásokat mérő skálákat is beépítettek. (erőforrások, környezet, hálózatosodás, növekedés). A növekedést a versenytársakhoz képesti teljesítményben (forgalomművekedés, profitművekedés, foglalkoztatás, piaci részesedés) és a foglalkoztatás abszolút értékében is rögzítették. Az Eurostat forgalom és foglalkoztatás szerint határoz meg növekvő vállalatokat, de a forgalom számítás országoként eltérő lehet, a foglalkoztatás növekedésének mértéke pedig mikro vállalkozásokban félrevezető lehet. Az eredeti kérdőív 77 itemből állt, amit 10 ezer véletlenszerűen kiválasztott ausztriai vállalkozásnak küldtek ki, akik közül 660 töltötte ki online.

A mérőeszköz megalkotása során létező skálákból válogatták ki az itemeket és az orientációs skálákon (válaszkészség, innovativitás, proaktivitás, kockázat vállalás) kívül egyéb hatásokat is mérő skálákat építettek be (erőforrás hozzáférés, technológiai változások, networking, növekedés) A növekedést a versenytársakhoz képesti teljesítményben (forgalomművekedés, foglalkoztatás, piaci részesedés) és a foglalkoztatás abszolút értékében is rögzítették. Az Eurostat forgalom és foglalkoztatás szerint határoz meg növekvő vállalatokat, de a forgalom számítás országoként eltérő lehet a foglalkoztatás növekedésének értéke pedig mikro vállalkozásokban félrevezető lehet. Az eredeti kérdőív 77 itemből állt, amit 10 ezer véletlenszerűen kiválasztott ausztriai vállalkozásnak küldtek ki, akik közül 660 töltötte ki online.

A mintán megerősítő faktoranalízist végeztek, és a kapott faktorok Cronbach-alfa értékét is vizsgálták. A vállalkozói orientáció a variancia 24, a vevői a 20 százalékát magyarázta, a cronbach alfa értékek minden alszála esetén 0,8-nál nagyobbak voltak. Mivel a kérdőív már kipróbált skálákra alapozott, ezért ez az eredmény nem meglepő. Annyi viszont megállapítható, hogy egy statisztikai szempontból használható eszközzel van dolgunk. Ezen kívül AMOS program segítségével strukturális egyenlet modellezést végeztek, melynek eredményeként a vizsgált összefüggéseket az osztrák és a magyar minta vonatkozásaiban is elemezték. kutatási modelljük a következő árán látható:

**1. Ábra: COEO kutatási modell**  
**Diagram 1.: COEO research model**



*Forrás:* Eggers és társai (2012) alapján saját szerkesztés

Kutatásunk során a COEO kérdőív segítségével kerestük a kapcsolatot a vállalkozói és vevői orientáció, valamint a növekedés között. A kérdőív 36 öt fokozatú Likert típusú kérdésből állt 8 különböző dimenzióban. Ezt egészítette ki egy demográfiai rész, ahol a vállalkozásról és vezetőjéről is kérdeztünk. A kérdőív kettős vak fordítással adaptáltuk az értelmezést összevetve az angol és a német változattal is. Ezen kívül néhány ponton a hazai viszonyokhoz illesztettük a demográfiai részben választható kategóriákat.

Feltételezéseink a következők voltak:

- 1). A magasabb vállalkozói orientáció magasabb növekedéshez vezet.
- 2). A magasabb vevői orientáció magasabb növekedéshez vezet.
- 3). A családi vállalkozások a kockázatvállalási hajlandósága kisebb mértékű, mint a nem családi KKV-é.
- 4). A családi vállalkozások innovativitása kisebb mértékű, mint a nem családi KKV-é.

Második kérdőívünkben a menedzsment orientáció kérdőív mellett kettős definíciót alkalmaztunk egy saját munkadefiníció helyett a családi vállalkozásokra. Egyrészt megkérdeztük, hogy saját magukat családinak tartják-e, másrészt később azt is, hogy a Európai Bizottság definíciójának megfelelnek-e.

### 3. Eredmények

Hólabda mintavétel után 456 válasz érkezett, amiből 445 volt értékelhető. A minta 48,3%-a mikrovállalkozás, ami kevesebb, mint Központi Statisztikai Hivatal által mért 95,5%-os arányuk a kkv-k között, amikből kb. 700.000 működik az országban. Ezt mégsem tartjuk problémának, mert így megfelelő számú kis és középvállalkozás is kerülhetett a mintába. Sem a kérdőív nem releváns az egyszemélyes, önfoglalkoztató vállalkozásoknak, sem az országos statisztika nem készíti



róluk kimutatást, ezért a rétegzett mintavétel nem lett volna célszerű. A minta másik fele 39,8%-ban kisvállalkozás, 11,9%-ban középvállalkozás.

Hogy megvizsgáljuk a növekedési skála itemei és a CO és EO kapcsolatát Green és tsí. (2008) módszerét követve medián felosztást alkalmaztunk, amivel 4 csoportba osztottuk a mintát a CO és EO értékek alapján. Ezt vetettük össze az egyes növekedésre vonatkozó kérdésekkel, amik átlagát rangsoroltuk a képzett csoportokban. Ennek eredménye az 21. ábrán látható.

## 2. Táblázat: Növekedési rangszámok a CO és az EO alapján képzett csoportokban

Table 2.: Growth Ranks according to EO and CO

COEO értékek	Forgalom	Profit	Létszám	Piaci részesedés
magas EO magas CO	1	1	2	2
magas EO alacsony CO	2	2	1	1
alacsony EO magas CO	3	3	3	3
alacsony EO alacsony CO	4	4	4	4

*Forrás:* saját szerkesztés

A növekedéshez a legfontosabb dolog a magas EO. Ezzel h1 igazolódott. Önma-gában a magas CO alacsony EO mellett minden növekedési itemen alacsonyabb rangszámot eredményezett. A rövid távú növekedést jelző forgalom és nyereség változók esetén a legsikeresebb stratégia a CO és az EO együttes megléte. A hosz-szú távú növekedést biztosító alkalmazotti létszám és piaci részesedés növelés a mintában legeredményesebben magas EO és alacsony CO mellett valósult meg. Ez a rövid távú növekedés tekintetében alátámasztja H2-t, ami megegyezik a szakiro-dalmi feltevésekkel és empirikus eredményekkel, melyek szerint a CO rövid távon segíti a vállalat növekedését a forgalom növekedésén keresztül. Delmar és Wick-lund (2008) szerint is a magas CO értékkel rendelkező vállalkozók növekedési szándéka általában alacsonyabb, míg a magas EO értékkel rendelkező vállalkozók nagyobb növekedést szeretnének elérni.

## 4. Összegzés

Tanulmányunkban megvizsgáltuk a hazai KKV-kból és ezen belül a családi vál-lalkozásokból álló mintán a menedzsment orientációk és a növekedés kapcsolatát. A kis- és középvállalkozásokban a menedzsment orientációk számos faktora hat a növekedés különböző területeire. Kapcsolatot találtunk a vevőorientáció és a rövid távú növekedés, valamint a vállalkozói orientáció és a hosszabb távú növekedés között. A családi és nem családi vállalkozások között nem találtunk különbséget a menedzsment orientációkban. A családi vállalkozások legtöbb kihívása megegye-

zik a nem családi vállalkozásokéval: a zavaros gazdasági helyzet, a folyamatos adó és jogszabályváltozások, az egyre növekvő adminisztratív terhek ugyanúgy érintik őket is, mint a nem családi vállalkozásokat. (Filep,

Petheő 2008) Figyelembe kell vennünk a kutatásunkat korlátozó tényezőket is. Ilyen a hólabda mintavétel, ami torzíthatja az eredményeket. A kulturális különbségek is fontosak lehetnek, mert a kérdőív más gazdasági régióban lett kifejlesztve. Eredeti kutatási kérdéseinkre azt a választ kaptuk, hogy a hosszú távú növekedés legfontosabb tényezője mind a családi vállalkozás, mind a nem családi vállalkozás KKV-k esetében a vállalkozói orientáció magas szintje, ezen belül főként az innovativitás magas szintje, kutató partnereink az osztrák minta esetében hasonló eredményt kaptak. Az ebből levonható következtetés az, hogy a KKV-k fenntartható növekedésének záloga az innovativitás magas foka a szervezetben, tehát a menedzsment és a szervezeti kultúra ilyen irányú fejlesztése járul hozzá a legnagyobb mértékben a KKV-k hosszú távú növekedéséhez és fennmaradásához.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Béza D. – Csapó K. – Farkas Sz. – Filep J. – Szerb L. (2007): Kisvállalkozások finanszírozása. Perfekt, Budapest.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1988): The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25/3, pp. 217-234.
- Chua, J.H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, pp. 19-39.
- Delmar, F., Wicklund, J. (2008): The effect of small business managers motivations' of growth on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32/3, 437-457 .
- Eggers, F., Kraus, S., Laraway, S., Snyckerski, S. (2012): Clenching the fists of dissent: Do customer and entrepreneurial orientations really impact the growth of SME-s? Kézirat
- European Commission (2009): Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)
- Filep, J. – Petheő, A. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Hungary. Corvinus University of Budapest, Small Business Development Center, Budapest. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/family-business\\_country\\_fiche\\_hungary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/family-business_country_fiche_hungary_en.pdf)
- Filep, J., & Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), pp. 16-24.



- Gersick, K. J., Davis, M., Hampton, I. (1997): *Generation to generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gomez-Meija, L. R., Larraza Kintana, M., Makri, M. (2003): The determinants of executive compensation in family –controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46/2, pp. 226-237.
- Hofmann, J. V. (2009) *Family Mindset as a Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms*. University of St. Gallen, Doktori disszertáció
- Jenkins, H. (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29, 4, pp. 37-57.
- Kraus, S. (2011): The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 17, pp. 1-18.
- Lester, R. H., Cannella, A. A., Miller, D. (2006): Interorganizational familiness: how family firms use interlocking directorates to built community level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30/6, 755-776.
- Lumpkin, G. T.-Dess, G. G.(1996): Claryfying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-172.
- Meyer, M., Zucker, L. (1989): *Permanently failing organizations*. Newbury park. CA: Sage.
- Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29/7, pp. 770-791.
- Scharle, Á. (2000): Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások. Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47, pp. 250-274.
- Schlippe, A. (2012): *Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikten in Familienunternehmen*. <http://www.mediationswerkstatt-muenster.de/> Soltész, A. (Ed.). (1997). *Családi vállalkozások Magyarországon*. Budapest: SEED Alapítvány.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003): Towards a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 473-490.
- Shane, S. –Venkatraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25(1) pp. 217-226.

# **AZ OSTORCSAPÁS-EFFEKTUS TEÓRIA JELENTŐSÉGE AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENTBEN**

## *THE IMPORTANCE OF THE THEORY OF BULLWHIP EFFECT IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

**PAKURÁR MIKLÓS egyetemi docens**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Szervezés-Logisztikai Tanszék

### **ABSTRACT**

The bullwhip effect is an important feature of supply chain functions according to the scientific literature. The theory of the bullwhip effect states that the variations of orders increases going upstream of the supply chain. As a consequence of the increased variation of orders the level of inventory increases as well. The lack of information is the main reason of this phenomenon. The causes of inaccurate estimation of the demand are: inaccurate forecasts, price fluctuations, timing of orders and the efforts to eliminate the shortage of inventory. As the result of the bullwhip effect the efficiency of the supply chain decreases that motivates managers to mitigate the negative effects of the bullwhip effect. The publication discusses the theoretic and practical applicability of the bullwhip effect.

### **1. Az ellátási lánc menedzsment koncepció**

1982-ben a Financial Timesben megjelent cikkben fogalmazták meg nyilvánosan az ellátási lánc (supply chain) menedzsment koncepciót. Keith Oliver menedzser nevéhez fűződik a fogalom meghatározása, aki több évtizedes gyakorlattal rendelkezik az ellátási lánc stratégia kialakításában és menedzsmentjében vállalati felsővezető szinten. Meghatározása szerint az ellátási lánc menedzsment lefedi a tevékenységeket az alapanyagok beszerzésétől a gyártás minden tényezőjét, úgymint a disztribúciós és piaci kapcsolatokat, amelyek a vásárlói igények kielégítése és a vásárlók kiszolgálása érdekében történik (Heckmann et al., 2003).

Érdekes és fontos megállapítást tesz Christopher (2005) az ellátási lánc megnevezéssel kapcsolatban. Azt írja, hogy ellátási lánc helyett inkább helyesebb lenne keresleti láncnak hívni, mivel az ellátási láncban zajló folyamatokat a végfogyasztó igénye mozgatja. Másik megállapítása, hogy lánc helyett inkább hálózat szó lenne alkalmasabb a fogalom leírására, mivel a rendszerben sok ellátó van, sok szinten és



sok fogyasztó van, szintén több szinten. Így a keresleti hálózat pontosabban leírnia a fogalmat, azonban az ellátási lánc kifejezés már világszerte meghonosodott és értelmezésében viszonylag egységes vélemény alakult ki.

Alapvetően egyértelmű megállapítása mind az operatív menedzsmentnek, mind az ellátási lánc menedzsmentnek és a logisztika menedzsmentnek is, hogy a rendszert, amelyben a szolgáltatási végtermék és a termék létrejön a fogyasztói igény felmérésére, a fogyasztók igényeinek megismerésére kell tervezni, építeni. Azonban az, hogy az ellátási lánc mennyire fogyasztói igény szerint van felépítve, jelentős mértékben függ a termék, vagy szolgáltatás jellegétől, attól, hogy a kérdéses termék, vagy szolgáltatás mennyire új a piacon. Az eredendően új termék bevezetésekor nem lehetséges a fogyasztók igényeit előre felmérni, hiszen a fogyasztói kereslet nincs ott, ahol nincs ismert a termék vagy szolgáltatás. Steve Jobsnak az volt a véleménye, hogy nem a fogyasztókat kell megkérdezni, hogy milyen terméket akarnak, hanem olyan kiválóan működő, használható, jól kinéző terméket kell előállítani, amit a fogyasztók szívesen meg fognak venni és szeretni fognak (Isaacson, 2011). Jobsnak sokszor sikerült olyat létrehozni, ami később rendkívüli népszerűségnek örvendett a végfogyasztók körében, megjegyzendő, hogy a termékek bevezetése nagy költségű és professzionális reklámtevékenységgel valósult meg. Az eredendően új termékek létrehozása azonban nagyon kockázatos tevékenység, ezért is jár kiemelkedő sikerrel sokszor, de nagyszámú a kudarcral végződő esetek száma is. Az Apple termékek sikeréhez hasonló például a Wringley által piacra vitt rágógumi, amihez hasonlót sem ismertek előtte az emberek. Negatív példaként említhető az IBM által kifejlesztett web kamera sikertelen piacra juttatása.

Hogyan valósul meg a verseny az ellátási láncok korában? Minden üzleti tevékenység eredménye a végfogyasztó kiszolgálása. Még a politikai folyamatokról való döntés is az egyének akaratától függ. A végfogyasztó ítél a termékekről és szolgáltatásokról azzal, hogy megvásárolja, vagy nem fizet érte. Így manapság a termékeket, szolgáltatásokat létrehozó ellátási láncok között folyik a verseny. A vásárlónak csak nagyon kevés információja van arról, hogy az adott termék előállításában hány és milyen cég vett részt. Tehát az ellátási láncok versenyeznek egymással, a vállalatok pedig úgy tudnak sikeresek lenni, hogy alkalmazkodnak azon ellátási lánc vagy láncok igényeihez amelyekkel együttműködnek a sikeres termék létrehozásában.

Az ellátási lánc menedzsment szerkezetileg három fő egymással szorosan összefüggő részből épül fel, ezek az üzleti folyamatok, a menedzsment feladatok és az ellátási lánc szerkezete (Cooper et al., 1997). Az üzleti folyamatok olyan kialakított tevékenységek, amelyeket arra terveztek, hogy megfelelő outputokat hozzanak létre egy bizonyos fogyasztói piac részére. A menedzsment feladatok hasonlóan jelentkeznek az üzleti folyamatoknál és az ellátási lánc tagoknál. Legfontosabb ellátási lánc menedzsment feladatok a következő folyamatok kontrollja nevezhető 13 publikáció elemzése alapján: információáramlás, anyagáramlás, tervezés és ellenőrzés, munkafolyamatok. Az ellátási lánc a vállalatok sokaságából

áll, ami inkább gyökérszerű szerkezet, mint lánc. Az, hogy a résztvevő vállalatok részére mennyire fontos az ellátási láncból való igazodás több tényezőtől is függ, ilyen például az előállított termék bonyolultsága, a beszállítók száma, vagy az alapanyag elérhetősége, de fontos tényező az ellátási lánc hossza és az ellátók és vásárlók száma a különböző szinteken.

Az ellátási lánc menedzsment főbb komponenseit Lambert and Cooper (2000) két csoportba sorolja, a fizikai és technikai menedzsment komponensekre és a vezetői és viselkedés menedzsment komponensekre. A fizikai és technikai menedzsment komponensek közé sorolja a tervezés és ellenőrzés módszereit, a munkafolyamat és tevékenység-szerkezetet, a szervezeti felépítést, a kommunikációt és információáramlást és a termékáramlást. Az ellátási lánc menedzsment vezetői és viselkedés menedzsment komponensei pedig menedzsment módszerek, a hatalmi és vezetői felépítés, a kockázat és jutalom kérdése valamint a kultúra és attitűd. A jövőben működő rendszereknek a feladatok és a felelőségek világos elkülönülésére kell épülnie (Oláh-Molnár, 2001).

Az ellátási lánc menedzsmentnek szerteágazó feladata van, de központi kérdése a fogyasztó igényeinek profitábilis módon való kielégítése, ami az ellátási lánc tagok tevékenységének az összehangolásával jön létre. A hatékony működés vizsgálatakor az elmúlt néhány évtizedben arra a következtetésre jutottak, hogy a technikai fejlesztések (Vántus, 2008) tökéletesítése mellett a menedzsment módszerek fejlesztése elengedhetetlen az ellátási láncok versenyében. Mivel a vállalatok hasonló technikai színvonallal rendelkeztek, csupán a technikai előny nem jelentett lényeges versenyelőnyt. A költségcsökkentés korszerű módszerének Russell és Taylor (2011) a hagyományos munkaerő hatékonysági illetve gépkivhasználási mutatók elemzése helyett azt javasolja, hogy vállalati szinten minden területet meg kell vizsgálni a költségek csökkentésének a szempontjából, mivel a hagyományos területek költségcsökkentésével már sok vállalat elérte az adott technikai színvonalon lehetséges leghatékonyabb módszerek alkalmazását. Vállalati elemzéseknél sok tényezőt vizsgálva az anyagáramlás optimalizálásával új lehetőség nyílt meg a fogyasztók hatékony kiszolgálását illetően. Az anyagáramlási folyamatok tervezése, megvalósítása, kontrollja és fejlesztése különösen fontos feladat az ellátási lánc menedzsmentben, mivel itt nem csak a vállalatban belüli, input és output anyagáramlást kell optimalizálni, hanem az alapanyagok kitermelésétől a végfogyasztóig tartó vállalatok hálózatán áramló anyagáramlást kell menedzselni. Bármely folyamatminősítés feltételez egy kezdeti és egy akció utáni felmérést (Terjék, - Dienesné, 2011). A menedzsment említett komponensei közül az ellátási lánc menedzsment állandó feladata az anyagáramlás irányítása, természetesen ez szoros kapcsolatban van a többi komponenssel, mint például az információáramlás biztosításával. Az anyagok mozgását illetően a fő feladat a mozgatás útjának és az idejének rövidítése, valamint az anyagok álló helyzetben tartásának, raktározási idejének a csökkentése.

Az anyagáramlás vizsgálatának egyik fő kérdése az, hogy a raktárkészletek milyen szintjét tartsák fenn az ellátási láncban az egyes vállalatoknál. Megvizs-

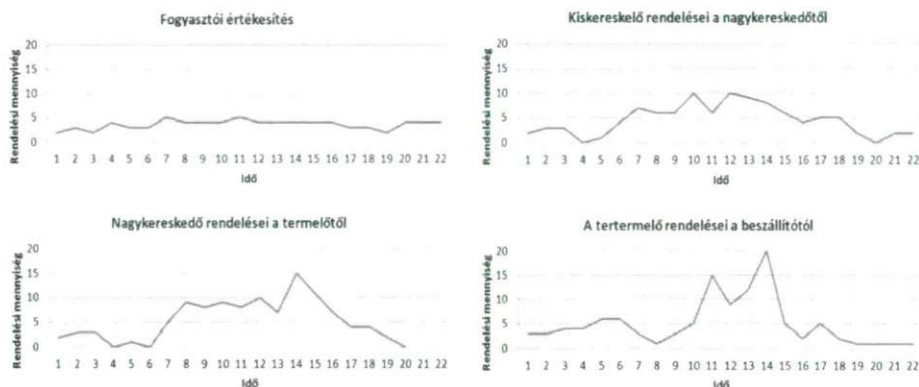


gálva a raktárkészletek szintjét az ellátási láncban azt tapasztalták, hogy ahogy a végfogyasztótól haladunk visszafelé (upstream) az ellátási láncon, úgy az ellátási láncot alkotó vállalatoknál egyre magasabb szintje található a raktárkészletnek, amit ostorcsapás effektusnak neveztek el.

## 2. Az ostorcsapás effektus elmélet keletkezése

Az ostorcsapás effektus, mint teória először Forrester (1961) *Industrial Dynamics* című könyvében jelent meg, ami később kapta az ostorcsapás effektus nevet. Az ostorcsapás effektus azt jelenti, hogy az ellátási láncon a fogyasztótól a beszállító irányába haladva nő a rendelések ingadozása (1. ábra). Ahhoz, hogy a raktárkészletek ne legyenek szükségtelenül nagyok felfelé haladva az ellátási láncon, meg kell érteni az ostorcsapás effektus okát és ez után megkeresni azokat, hogy költségcsökkentő, de nem outputcsökkentő módon tudjunk beavatkozni a folyamatokba.

**1. ábra: A rendelések variabilitásának a növekedése az ellátási láncban**  
**Figure 1.: Increasing variability of orders up the supply chain**



*Forrás:* Chase et al. (2006 p. 410.) alapján

Az ellátási lánc kibocsátását az előrejelzések alapján határozzák meg. Az előrejelzések csak bizonyos valószínűséggel tudják meghatározni a jövőbeli igényt, ami miatt a pontos összehangolása az ellátási láncoknak elvileg sem lehetséges, így a célkitűzésünk az adott körülmények között a legjobb lehetőség kiválasztása. Azt észlelték, hogy olyan esetekben is fellép az ostorcsapás effektus, amikor szinte állandó igénnyel jelentkeztek a fogyasztók. A Pampers pelenkáknál tapasztalták, hogy a szinte állandó végfogyasztói felhasználás ellenére a beszállítóknál nőtt a megrendelések fluktuációja az ellátási láncban (Russell and Taylor, 2011). Ennek egyik oka, hogy a vevők nem időben egyenletesen elosztva adtak fel rendelése-

ket, hanem egyes időszakok alatt sok vevő jelentkezett megrendeléssel, míg más időszakokban kevés vevő adott fel megrendelést. Így ezek a hatások megerősödve növelték a megrendelések fluktuációját az ellátási láncon felfelé haladva, ami arra készítette a vállalatokat, hogy nagyobb raktárkészleteket tartsanak az időszakosan jelentkező megnövekedett igény kiszolgálására. A résztvevő ellátási lánc tagok viselkedése magyarázható az információ hiányával az ellátási lánc más tagjainál lévő raktárkészletekről.

### **3. Az ostorcsapás effektus okai, negatív hatásainak elkerülése**

Lee and Whang (1997) négy fő okát jelölte meg az ostorcsapás effektusnak és javaslatot tett ezek megoldására.

- 1). Az első ilyen ok az előrejelzések értelmezése, amikor az ellátási lánc következő partnertől származó, a jövőbeli igényre vonatkozó információt dolgoz fel a menedzsment. Az igény előrejelzés alapján készül fel a vállalat arra, hogy mennyi alapanyagot, alkatrészt rendeljen a beszállítótól a következő időszakra, úgy hogy az igényt - ami az előrejelzésben szerepelt - kielégítse és megfelelő biztonsági készletekkel rendelkezzen az esetleges váratlan helyzetekre. Hogy erre felkészüljön, különösen, ha hosszú a termék előállítási ideje (lead time) akkor az előrejelzés alapján pontosan szükséges mennyiségnél nagyobb mennyiséget fog rendelni a beszállítótól. Ez a folyamat hasonlóan játszódik le a következő szinten, ami az ostorcsapás effektus létrejöttéhez vezet.
- 2). A másik fő oka az ostorcsapás effektusnak a tételekben való rendelés, ami azt jelenti, hogy bizonyos időpontokban adják fel a rendelést egy nagyobb mennyiségre, azután pedig nem rendelnek egy ideig. Így különösen akkor, amikor sok vállalat egyszerre ad fel rendelést, például a hónap végén akkor nagymértékben megnő a fluktuáció a beszállító cégeknél. Ez rendszerint előfordul, és jelentősen hozzájárul az ostorcsapás effektus létrejöttéhez, például mikor egy termékből az értékesítés folyamatos, de csak havonta adnak fel megrendelést, a beszállítónál rendkívül megnöveli a raktárkészletet.
- 3). A harmadik fő oka az ostorcsapás effektusnak az árváltozás. Amikor árengedmények, például fizetési kedvezmények, vagy mennyiségi kedvezmények miatt a fogyasztók megnövelik vásárlásaikat és nem annyit, hanem többet vásárolnak, mint amire szükségük van, később pedig nem vásárolnak az adott termékből, amíg az el nem fogy az előzőleg viszonylag kiegyenlített igény nagymértékű fluktuációt okoz, ami fokozódik az ellátási láncon felfelé haladva. Végül soron a nagy fluktuáció a gyártónál oda vezet, hogy egyes időszakokban túlórázni kell, mert nem tudják a megnövekedett igényeket kielégíteni, más időszakokban pedig le kell állni a termeléssel, mert nincs megrendelés.
- 4). A negyedik fő oka az ostorcsapás effektusnak az, hogy amikor a kereslet nagyobb, mint a kínálat, az eladók a megrendelőket százalékos arányban elégitik ki (Pl. minden megrendelőnek az igényét 80%-ban), erre a megrendelők



úgy válaszolnak, hogy ha megtudják, hogy hiány várható, többet rendelnek a szokásos mennyiségnél, hogy ha csökkentve elégíti ki a beszállító a megrendelésüket, akkor is legyen elegendő raktárkészletük.

Az ostorcsapás effektus okainak ismeretében tervezhető meg az elkerülésének a módszerei. Ezek a fenti okoknak megfelelően a következők:

- 1). A fogyasztói adatok folyamatos figyelése – ami az interneten keresztül lehetséges – hozzásegít ahhoz, hogy reális rendeléseket adjanak fel. A fogyasztóknak való közvetlen értékesítés kiküszöböli a disztribúciós hálózattól eredő bizonytalanságot. A termékek előállítás idejének csökkentése szintén csökkenti a szükséges raktárkészlet szintet.
- 2). A kisebb mennyiségek rendelése csökkenti az ostorcsapás effektust, azonban növeli a rendeléssel kapcsolatos és a szállítási költségeket, ezért olyan módszereket kell alkalmazni, amelyek csökkentik a rendelési költségeket (pl.: adatfeldolgozás fejlesztése) vagy csökkentik a szállítási költségeket (pl.: kevertráklapos szállítás). A tételek rendelési időpontjainak az időben való kiegyenlítése (pl.: ne hónap végén mindenki) szintén segít csökkenteni az ostorcsapás effektust.
- 3). Az ármozgások csökkentése pozitív hatással van az ostorcsapás effektusra. A pontos költségszámítás, a tevékenységeken alapuló költségszámítás alkalmazása rávilágít arra, hogy az árleszállításoknak milyen tényleges hatása van az ellátási lánc működésére.
- 4). Ha az ellátók értesülnek arról, hogy a fogyasztóknak tudomása van arról, hogy hiány várható és emiatt irreálisan magas rendeléseket adtak, a rendelések kielégítésénél vegye figyelembe a korábbi adatokat.

#### **4. A folyamatos feltöltés (continuous replenishment)**

Az ellátási láncok tervezésének korszerű trendje a folyamatos feltöltés (continuous replenishment), amikor a beszállítónak pontos információja van a vevő aktuális igényéről és annak tudatában maga tölti fel a vevő készleteit naponta, vagy sűrűbben, amivel jelentősen csökkenti a raktárkészletet. A folyamatos feltöltés variációi a következők (Russell and Taylor, 2011): gyors válasz (quick response), JIT (just-in-time), eladó által menedzselte raktárkészlet (VMI = vendor-managed inventory), és készlet nélküli termelés vagy szolgáltatás (SI = stockless inventory).

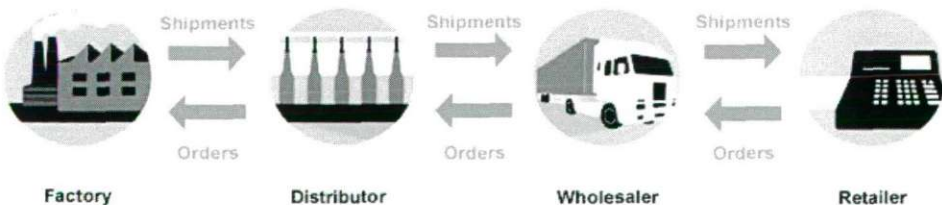
- 1). A quick response koncepció az ellátási menedzsmentben azt jelenti, hogy itt a húzó erő a készletek napi felügyeléséből fakad. A QR módszert először a divatruha gyártásban és forgalmazásban vezették be, amikor a szezon előtt csak kis mennyiségeket állítottak elő a különböző divatcikkekből és a folyamatos vásárlásokat figyelemmel kísérve abból az áruféleségből növelték a gyártást, amelyik gyorsan fogyott, így kerülve el a nem kelendő árukból felhalmozott készleteket és így nem kellett tömegesen leértékelt áron eladni a szezon végén az árukat (Christopher et al., 2004).

- 2). A JIT egy általános ellátási lánc koncepció, ahol a beszállításokat úgy végzik, hogy nem hoznak létre a vásárlónál ellátási lánc készleteket, de éppen oda-érkezik az áru, hogy a fogyasztói igényt mindig ki lehessen elégíteni (Bruce et al., 2004).
- 3). A beszállító által menedzselt raktárkészlet (VMI) esetén a vevő lemond az újrendelés ellenőrzéséről (Waller et al., 1999). Ebben a partnerségi viszonyban rendszerint a gyártó vagy a disztribútor hozza a fő döntéseket az áru újrafeltöltésével kapcsolatban. A VMI főbb előnyei között a költségcsökkentést és a jobb vevőkiszolgálást említi a releváns szakirodalom.
- 4). A készlet nélküli termelés vagy szolgáltatás (SI) a JIT koncepció kiterjesztése (Ozcan, 2009). A stockless inventory esetén általában egy beszállítótól érkezik az áru kis csomagokban, arra készen, hogy a felhasználó részlegek átvegyék. Még tökéletesebb változat, amikor a beszállító speciálisan összeállított árumennyiséget szállít a felhasználónak.

## 5. Az ostorcsapás effektus mint tananyag

Az ostorcsapás effektus mint az ellátási lánc menedzsment egyik fontos tulajdonsága nemcsak a szaktanácsadó cégek szolgáltatásai között szerepel, de a felsőoktatásban a tananyag részét is képezi. Sterman (1989) bizonyítékot szolgáltat publikációjában az ostorcsapás effektusra. Az általa létrehozott sör elosztási játékban (beer distribution game) négy játékos vesz részt, akik egymástól független döntéseket hoznak, anélkül, hogy konzultálnának más ellátási lánc tagokkal, csak a szomszédtól kapott információ alapján. A kísérlet azt mutatja, hogy a rendelések varianciája növekszik felfelé haladva az ellátási láncon, bizonyítva az ostorcsapás effektus létét. Az elméleti magyarázaton kívül hasznos eszköz a jelenség megértésére a Massachusetts Institute of Technology oktatói által létrehozott Beer Distribution Game szimulációs játék, amely Sterman elméletén alapul, és segít megérteni az ostorcsapás effektust a hallgatóknak.

**2. ábra: Ellátási lánc szimuláció: „The Root Beer Game”**  
**Figure 2.: Supply chain simulation: „The Root Beer Game”**



*Forrás:* <http://forio.com/simulation>

[harvard-business-school-root-beer-game-demo/img/supply\\_chain.jpg?v=1](http://harvard-business-school-root-beer-game-demo/img/supply_chain.jpg?v=1)



## 6. Összegzés

Az ostorcsapás effektus ismerete - ami már évtizedek óta ismert jelenség – elengedhetetlen az ellátási lánc versenyképességének biztosításához. Mind elméleti, mind pedig gyakorlati téren bizonyított az előfordulása és hatásai. Megértve az okait fel tudunk készülni az ellene való küzdelemre, az ellátási lánc menedzsment egyik központi problémájának a kezelésére: a raktárkészletek csökkentésére. Az oktatásban betöltött jelentőségét bizonyítja, hogy az interneten több ostorcsapás effektus szimulációt találhatunk, melyet eredetileg oktatási célra dolgoztak ki az Egyesült Államokban.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bruce, M. - Daly, L. - Towers, N. (2004): Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations and Production Management* 24(2), 151-170
- Chase, R. B. - Aquilano, N. J. - Jacobs F. R. (2006): *Operations Management for Competitive Advantage* McGraw-Hill/Irwin,
- Christopher, M. (2005): *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, Great Britain
- Christopher, M.; Lowson, B., Peck, H. (2004): Fashion Logistics and Quick Response, In: Fernie, J.; Sparks, L. (Eds.): *Logistics and Retail Management*, 2nd ed., London et al., pp. 82-100.
- Cooper, M. C. – Lambert, D. M. - Pagh, J. D. (1997): Supply Chain Management More Than a New Name for Logistics, In: *The International Journal of Logistics Management*, 8 (1): 1-14.
- Forrester, J. W. (1961): *Industrial Dynamics*, Cambridge, MA: The MIT Press. Reprinted by Pegasus
- Heckmann, P. – Shorten, D. – Engel, H. (2003): *Supply Chain Management at 21*, Booz Allen Hamilton Inc. 1-9.
- Isaacson, W. (2011): *Steve Jobs*, HVG Kiadói Rt, Budapest
- Lambert, D. M. – Cooper, M. C. (2000): Issues in Supply Chain Management, In: *Industrial Marketing Management*, 29: 65–83
- Lee, H. L. - Padmanabhan, V. - Whang, S. (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains In: *Sloan Management Review*, 38 (3): 93–102.
- Metters, R. (1997): Quantifying the bullwhip effect in supply chains, *Journal of Operations Management*, 15 (2) p. 89–100
- Oláh Judit – Molnár Tamás (2001): *A Mikrohitel Program bemutatása, folyósításának rendszere és tapasztalatai*. Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények I. Debrecen, 2001. 81.-86.p. ISSN: 1587-1282

- Ozcan, - Y. A. (2009): Quantitative Methods in Health Care Management: Techniques and Applications , John Wiley & Sons, USA
- Russell, R. S. – Taylor, B. W. (2011): Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain, John Wiley & Sons, Limited
- Sterman, J. D. (1989): „Misperceptions of Feedback in Dynamic Decision Making,” Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43 (3), 301-325
- Terjék L. – Dienesné K.E. (2012): A biztonsági kultúra vizsgálati dimenziói a logisztikai ágazatban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, IV. évfolyam 1. Szám (No.7) Egyesület Közép-Európa Kutatására kiadása, Planet Corp. Szolgáltató Kft. Szeged.110-117. ISSN: 2062-1396, HU ISSN: 2062-1396
- Vántus András (2008): A munkakörök és a dolgozói létszám hatása a termelékenységére. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. II. kötet 207-214. p.
- Waller, M. A. - Johnson, E. M. - Davis, T (1999): Vendor Managed Inventory in the Retail Supply Chain, Journal of Business Logistics, 20 (1): 183-204





# A TECHNOLISZ PROGRAMOK FOLYAMATALAPÚ STRUKTURÁLÁSA

## *THE PROCESS-BASED STRUCTURING OF TECHNOLOGICAL PROGRAMMES*

**GÁLYÁSZ JÓZSEF** egyetemi docens  
**DARNAI BALÁZS** PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,  
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

### **ABSTRACT**

In the last decades, on the bases of the analyses of local economic successes, we meet with identified / named models, such as the technological programme, and many types of evaluation and in general these maybe placed into three categories. The first of these is identified on the basis of the results of its importance and organizational developments. The second on the basis of the success of its implementation. However, for the most part we can recognise these two in a combined form. Concerning the characteristics and legality of these models, there are serious professional disagreements, but one cannot yet state that there has been any agreement to date. Therefore, such an approach is important for the technological programmes, because the global economic motors represent such a possibility and their relevant strategies have become the goals of political decisionmakers dealing with regional and urban development, as well as those decisionmakers in the fields, respectively. The majority of these decisions are made by politicians who require research results and integrated professional support. This study has been prepared in the spirit of such expectations

### **1. A téma aktualitása**

Vannak időszakok, amikor egy ország, egy gazdasági térség elégedetlen azzal a fejlődési ütemmel, amit a statisztikai adatok ismeretében utólag megismer és - mint napjainkban is-, szeretne ezen változtatni. Ezekből a szándékokból nyilvánosságra leginkább az országos méretű programok kerülnek, amelyeket jellemzően áthat a politika és ettől legtöbbször elvesztik a tiszta, egytényezős gazdasági racionalitásukat. Alacsonyabb igazgatási szinteken nem készülnek Magyarországon gazdaságfejlesztési tervek abban az értelemben, hogy a végrehajtáshoz rendelkezésre állnának az eszközök és döntési kompetenciák. Ezt tényként kell kezelünk, mint ahogy azt is, hogy az EU fontosnak tartja ennek a helyzetnek a megváltoztatását,



amit egyrészt deklarál a többszintű kormányzás elvének az előtérbe állításával, de konkrét eszközöket is kínál az Európai Területi Együttműködési Csoportosulás, mint jogi szervezet létrehozásával, ezen kívül az interregionális, transznacionális és határon átnyúló programjainak a működtetésével.

Ha ezeket a körülményeket még kiegészítjük egy nagyon egyszerű megállapítással, nevezetesen egy nagyobb egység (ország) eredményei a részek összegzése, akkor a területi szintű beavatkozás melletti érvek elvi szinten meggyőzőek.

A végrehajtás technikája, módszertana azonban már felvet nagyon sok szabályozási, igazgatási problémát, amelyeknek a megoldására nem vállalkozhatunk, de arra igen, hogy jó benchmarkokat keresve egy részterületen ajánlásokkal éljünk (VÁNTUS - JUHÁSZ, 2008). Ez a gazdaságfejlesztési eszköz a technopolisz.

## 2. A kutatás megállapításai

A technopoliszokra egységes definíció nincs, értelmezése lehet városfejlesztési/területfejlesztési megközelítésű, lehet az innováció gazdasági szerepének leírására alkalmazott térbeli „jelző”, de találkozhatunk vele egy adott terület szervezeti minőségi és tartalmi együttműködésének a szintjét kifejező fogalomként is. Ebben a tanulmányban a World Technopolis Association (WTA) Technopolisz Világszövetség és BAJMÓCZY (2011) definícióját használjuk, miszerint a technopolisz: Az innovatív tevékenységek térbeli koncentrációját célzó telephely-alapú kezdeményezés, amely méretéből adódóan városi funkciókkal rendelkezik. Az innovációs rendszer számos releváns szereplőjét (felsőoktatási intézmények, kutató intézetek, innovatív vállalatok, fejlesztő szervezetek, igazgatás stb.) egyesíti, közöttük magas szintű együttműködést generál.

A gazdasági teljesítmények vizsgálatánál alapvető elvárás, hogy lehatárolt legyen a kutatás szervezeti, területi kiterjedése és az alkalmazott módszertan. A lehatárolás szervezeti szempontból viszonylag egyszerű volt mindaddig, amíg az együttműködések, kiszervezések nem váltak napi gyakorlattá az üzleti szektorban. Ma már esetenként komoly feladat annak eldöntése is, hogy hol van a vállalatok „határa”. A vállalati telephely megválasztása is egy sok-szemponutú, a vállalat sorsát alapvetően meghatározó tényező (PAKURÁR és KOVÁCS, 2007), aminél sokkal komplexebb a technopoliszok helyének a meghatározása. A területi lehatárolás sokkal egyszerűbb, de ebben az esetben komoly gond az adatbázis relevanciájának biztosítása, ugyanis a statisztikai adatgyűjtés a jogilag is értelmezhető szervezetek adatközléseire tud csak támaszkodni, ezeket viszont nem területi alapon gyűjtik. Magyarországon a rendszerváltás óta a megyei és országos statisztikai információs bázis jelentős mértékben beszűkült. Ezért úgy ítéljük meg, hogy a gazdaságokból, első kézből származó, aktuális helyzetet tükröző információk felértékelődtek (OLÁH - PAKURÁR, 2005)

Egy adott szervezet gazdasági tevékenysége nem csak a székhelyén folyik, viszont a szervezet teljesítménye csak egy helyen vehető számba. Tekintve, hogy a

technopolisz programok hagyományos összehasonlító gazdasági elemzése adatok nélkül nem végezhető el, keresnünk kell egy olyan módszert, amellyel leírható, egyben minősíthető a már megvalósult program(ok), másrészt elvégezhető egy összehasonlító elemzés, azzal a céllal, hogy legyen követhető példa.

A módszertanok közül a folyamat-benchmarking felel meg a célkitűzéseinknek. A benchmarking azért, mert ez a leghatékonyabb mód, hogy az üzleti változtatás sikeres legyen BRELIN-GRAYSON (1998). A folyamat alapú megközelítés pedig azért, mert a leghatékonyabb eszköz az üzleti folyamatokra való koncentráció és azok tökéletesítése – tehát azon folyamatoké, amelyekből a vállalkozás, az üzlet működik C.CAMP (1998).

Robert Solow már 1956, majd 1957-ben publikált munkáiban megfogalmazta, hogy a hosszú távú gazdasági növekedés motorját a szélesebb értelemben vett technológiai haladás, azaz az innováció jelenti. Ennek megfelelően egy jelentős innovációs képességgel rendelkező gazdasági rendszer gyorsabban tud fejlődni és egy kedvezőtlen környezeti hatás után "újraépítkezni". A világban számos olyan gazdasági rendszer működik, mely tudatosan, hosszú távú stratégia alapján építkezik, illetve eredendő jellemzőjénél fogva rendkívül hatékony innovációs képességgel (K+F) rendelkezik. Ilyen rendszerek a tágabb értelemben vett K+F innovációs centrumok, a Technopoliszok is, melyek a világon igen sokrétűen alakultak ki. Megkérdőjelezhetetlen, hogy azok az országok, amelyekben jelentős a kutatás-fejlesztési potenciál, és az ezáltal megvalósított és megvalósítható kutatási eredmény, rendkívüli bevételekre tettek szert, melyek révén mára technológiai nagyhatalmakká váltak.

A földrajzilag lehatárolható területekhez köthető gazdasági rendszerek, mint a technopoliszok, a mintaként szolgáló Szilícium-völgy, illetve ezt nem sokkal követő japán tudományos parkok kialakítása során valósultak meg, melyeket rendkívül dinamikus fejlődést produkáló dél-koreai, tajvani kutatás-fejlesztési centrumok kialakítása követte. Ezen gazdasági rendszereket egységesen hosszú távú stratégiára építve szisztematikusan építkezve alakították ki, közvetlen kapcsolatot biztosítva az innováció folyamatának szereplői között. Emellett számos európai példa is mutatja ezen gazdasági rendszerek sikerességét, azonban környezeti, területi és strukturális adottságaik, és ezáltal kialakulásuk egészen eltérő; többek között a nagy múltú egyetemek is nélkülözhetetlen szereplőivé váltak a – ROTHWELL (1994) munkássága alapján meghatározott – ötödik generációs innovációs folyamatnak.

Ezen technopoliszok adottságai feltérképezésének a módja a fejlesztési programok folyamat elemekre bontása. Így meghatározható az adott technopoliszban zajló innovációs folyamat, a nélkülözhetetlen erőforrások és nem utolsósorban a szükséges innovációs együttműködési háttér. A benchmarkként kiválasztott technopolisz programok megvalósulásának elemzése, az eredmények modellezése és egy kiválasztott magyarországi fejlesztési területre történő adaptációja az általános cél, mely reményeink szerint konkrét stratégiai alternatívát kínál az adott térség hosszú távú gazdasági fejlődéséhez.

Az általános célkitűzés alapján a következő kutatási hipotézist állítottuk föl:



A megvalósult technopolisz programok folyamatszémleletű modelljének adaptálása alkalmas a teljesítményrés és stratégiai inputok meghatározására.

A kutatás specifikus célkitűzései:

- 1). A Technopolisz fogalmi lehatárolása, definiálása
- 2). Megvalósult technopoliszok stratégiai szemléletű innovációs jellemzőinek, folyamatlemeinek meghatározása (benchmarking).
- 3). Összehasonlíthatóságot biztosító „technopolisz-modell” beazonosítása, adaptálhatóságának vizsgálata.
- 4). A benchmarkok és a kiválasztott magyarországi fejlesztési terület gazdaságfejlesztési folyamatai közötti fejlesztési különbségek, „teljesítményrések” meghatározása
- 5). A gazdasági terület technopolisszá válásához szükséges stratégiai inputok meghatározása.

A Rothwell munkássága nyomán ötödik generációssá vált innovációs folyamat vizsgálata, a teljes körű innovációs modellnek a vizsgálata, amely valójában egy folyamatrendszer. Ebben az első generációs innovációs folyamatokra a technológiafejlesztés, a másodikra a technológia és a piaci igények összehangolása, a harmadikra a technológia és a vállalkozás integrálása, a negyedikre a technológia, a vállalkozás, a beszállítók és a vevők (piac) együttműködése, az ötödikre az együttműködő innovációs rendszerek kiépítése jellemző (PAKUCS, 2003.). Az alapvetően kutatás-fejlesztésre épülő technopoliszokban az innovációs folyamat ezen struktúrája teszi a területet/várost technopolisszá.

A folyamatstruktúrák feltárásával és leírásával érhetjük el az átláthatóság megteremtését, amely elengedhetetlen a folyamatok szabályozásához, illetve átalakításához. A folyamatstruktúra szemszögéből kiindulva a folyamatok logikai, illetve időbeli egymásutániségének ábrázolása által a folyamatok áttekinthetővé válnak, és ez által lehetőségünk van feltárni a gyenge, kritikus pontokat. Hozzárendelhető az is, hogy mely funkcionális egységek vesznek részt a folyamatok végrehajtásában, ami a folyamatfelelős kijelölésének a szempontjából bír jelentőséggel, mivel ez által teljes folyamatokat tudunk hozzárendelni egy-egy szervezeti taghoz. (IFUA HORVATH & PARTNERS, 2006.)

A tartós sikert az a képesség biztosítja, hogy olyan folyamatokat építsünk ki és irányítsunk, amelyek biztosítják:

- releváns piaci trendek felismerését, ennek megfelelő terméket,
- célpiacok és vevőcsoportok felismerését, megszólításukat és a velük való kapcsolat ápolását,
- a termelési és szolgáltatási folyamatok hatékony megszervezését és teljesítmény outputját a
- piac által elvárt minőségben,
- támogató folyamatai segítség elő az üzleti modell működését,
- az értéktermelő folyamatok olyan irányítását, amely optimálisan használja ki saját erőforrásokat és a partnerek teljesítőképességét,

- hatékony és eredményes együttműködés az értékteremtésben résztvevő partnerekkel, ugyanis a fogyasztói társadalomban a folyamatok jelentik az eredményhez és a sikerhez vezető utat (HAMMER, 2001).

A vizsgálataink során a kutatás céljának megfelelően a technopoliszok folyamatszemplétű modelljének azonosítására törekszünk, ennek megfelelően a technopoliszt egy szervezeti egységnek, egy gazdasági rendszernek tekintjük. Így alkalmazhatók a jellemzően a vállalatoknál alkalmazott fő folyamatkategóriák, melyek az alkalmazott folyamatstruktúra alapjait képezik.

Ennek legfelső szintjét a technopolisszá válás szempontjából meghatározó, determináns üzleti folyamatok képezik. Ezek alapján a folyamatok hierarchikus felépítése a következő:

- Determináns folyamatok (folyamatkötegek)
- Fő folyamatok
- Részfolyamatok
- Tevékenységek

A determináns folyamatok valójában folyamatkötegek, melynek „tengelyében” a stratégiai célt közvetlenül vagy közvetetten teljesítő folyamatok, illetve ezen folyamatok végrehajtását biztosító folyamatok állnak. (BERNÁTH, 2007. nyomán saját szerkesztés).

**1. ábra: Technopolisz modell**  
**Figure 1.: Technopolice model**

Funkciók	Összetevők
1. Kutatás-fejlesztés (K+F)	Egyetem(ek)
	Állami kutatás-fejlesztés
	Magán kutatás-fejlesztés
	Együttműködésen alapuló kutatás fejlesztés
	Technológia kereskedelem (technológia transzfer)
2. Üzleti tevékenység	Vállalkozó szellem
	Inkubáció
	Kockázati tőke
	Hálózatépítés
3. Menedzsment	Képzési program
	Pénzügyi támogatás
	Marketing
	Ingatlanbérlet
	Globalizáció
4. Infrastruktúra	Földhasználat
	Kutatás-fejlesztési eszközök, berendezések
	Üzleti létesítmények
	Kiszolgáló létesítmények
	Lakhatás és betelepülés

*Forrás: Creative Model of Science Park Development*  
(Deog-Seong Oh-Byung-Joo Kang, 2009.) nyomán saját fordítás



A fenti táblázatban a dél-koreai DAEDEOK Innopolis fejlesztése során kialakított funkciók és azok összetevői láthatók. Ezen funkciók és összetevők mögött a folyamatszémleletű megközelítés értelmében folyamatkötegek, folyamatok, ezen belül fő- és támogató folyamatok állnak, azaz ezek képezhetik egy technopolisz folyamatstruktúrájának alapjait. Ennek megfelelően a technopoliszok jellemző determináns folyamatai a folyamatszémlelet logikáját követve tovább bonthatók fő és részfolyamatokra. Kiválóan reprezentálja ezen hierarchiát az előzetes vizsgálatokra alapozott következő ábra, mely a technopolisszá válás egyik determináns folyamata az oktatás mentén mutatja be a lehetséges folyamatstruktúrát.

**2. ábra: Technopolisz lehetséges folyamatstruktúrája**  
**Figure 2.: Possible structure of process of Technopolis**

Determináns folyamatok	Fő folyamatok	Részfolyamatok
1. K+F tevékenység		
2. Oktatás	2.1 Igényfelmérés	2.1.1 Az oktatás „vevőinek” beazonosítása 2.1.2 A meglévő oktatási programok árvilágítása 2.1.3 Az intézmények alkalmasságának tanúsítása 2.1.4 A „vevők” képviselőinek a bevonása 2.1.5 ..
	2.2 Akkreditációs rendszerek megfeleltetése	
	2.3 Közös tanulás	
	2.4 Oktatási programok kidolgozása	
	2.5 Minőségbiztosítás	
	2.6 Intézményfejlesztés	
	2.7 Új intézmények megszervezése/indítása	
	2.8 ..	
3. Innováció menedzselés		
4. Termelés		
5. Üzleti szolgáltatások, befektetés ösztönzés		
6. Technológiai transzfer		
Infrastrukturális feltételek		
7. kialakítása(telephely, kiállítás, stb)		
8. Lakókörnyezet megteremtése		
9. Finanszírozási mechanizmusok		
10. Igazgatás		
11. Közélet és civil szervezetek		
12. Hálózatépítés, hálózatmenedzsment		
13. ...		

*Forrás: Saját szerkesztés*

### 3. Összegzés

A magyarországi fejlesztési terület technopolisszá válásához szükséges stratégiai inputok a benchmark tevékenység alapján meghatározott technopolisz-modell és a hazai innovációs centrum folyamatai közötti teljesítményrések alapján határozhatóak meg. Jelen kutatásban a teljesítményt a magyarországi fejlesztési terület innovációs képességeként definiálhatjuk, ami azt jelenti, hogy rendelkeznek-e azokkal a folyamatokkal, amelyekkel egy technopolisz „igényei” kielégíthetők. Nem vizsgáljuk ezeknek a folyamatoknak az outputjait és azok színvonalát, hatékonyságát. A teljesítményrések meghatározását az összemérési területek struktúráját követve, logikai úton végezhetjük el. A minősítéshez felhasználhatóak a benchmarkok adatai, saját tapasztalatok és a következő a további kutatás során megvalósított információgyűjtés eredményei.

Ebben a megközelítésben a teljesítményrés megállapítása azt jelenti, hogy van-e a beazonosított igényeket – a teljeskörű innovációt – kielégítő folyamatstruktúra és az abban szereplő folyamatok hozzárendelhető-e egy szervezethez, folyamatgazdához (GÁLYÁSZ, 2007.). Ha ez a hármas egység a technopolisz-modell minden folyamata esetén teljesül, akkor a rendszer elvi szinten működő képes, megfelel az érintettek igényeinek.

Amennyiben a fenti állítás nem teljesül és az adott fejlesztési terület az adott folyamattal nem rendelkezik, az innovációs folyamatrendszer megszakad és ezáltal a kutatás-fejlesztési eredmények nem tudják biztosítani a magas hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások megjelenését és ezáltal a gazdasági eredményeket.

A teljesítményréseket – ebben az értelemben tehát – a hiányzó folyamatok és kapcsolódási pontok alkotják. Ahhoz, hogy a teljesítményrések egy magyarországi fejlesztési terület stratégiai inputjaivá válhassanak a hiányzó folyamatokat a stratégia részévé kell tenni. Ehhez a stratégiai tervezés alulról felfelé (bottom-up) irányuló módszerét alkalmazva a folyamatokat hozzá kell rendelni a stratégiai célokhoz, illetőleg a folyamat jellemzőihez szükséges visszanyúlni, hiszen minden tudatos szervezeti folyamat valamilyen eredmény (cél) elérése érdekében megy végbe (II).

Ennek keretrendszerét a napjainkban egyre szélesebb körben alkalmazott BSC (Balanced Scorecard) módszer adja, mely struktúrájából adódóan alkalmazható a stratégiai célok és a célok megvalósításához szükséges folyamatok összeillesztésére.

A Balanced Scorecard (magyarra fordítva: kiegyensúlyozott teljesítménymutatók) a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le egy olyan átfogó mutatószám rendszerre, amely egyben kijelöl egy teljesítményértékelési és vezetési keretet is. A BSC négy egyenértékű szempontot vesz figyelembe, ezek: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok valamint a tanulás, fejlődés – amely sokak szerint egyszerűen HR scorecard-nak is nevezhető. A BSC képessé teszi a vállalatokat, hogy nyomon kövessék a pénzügyi eredményeiket, s ezzel egyidejűleg figyelemmel kísérhessék a jövőbeli növekedéshez szükséges új képességek és nem anyagi jellegű erőforrások kialakításának és megszerzésének folyamatát (KAPLAN-NORTON, 1999.)



## FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Camp, R.C.: Benchmarking. Műszaki Könyvkiadó
- Bajmóczy Z (2011): Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe, JATE Press, Szeged.
- Bernáth L. (2007.): Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz, Qualimed Csoport, 2007. 11-38 p.
- D-S Oh, (2009): Science Park in context of the Sustainable Development towards Green Growth, Unesco-WTA workshop report, Daejeon, 2009. december, 29-53. p.
- Gályász J. (2007.): Minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszer-gazdasági alkalmazásának humán aspektusai és lehetőségei (Doktori (PhD) értekezés, Interdiszciplináris Társadalom- és Agrártudományok Doktori Iskola, 32-56. p.)
- Gályász J. (2009.): A vevői elvárások kielégítésének keretmodellje a zöldség-gyümölcs termékpályán, VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2009. május, 14-19. p.
- Hammer, M (2001.): The Agenda. Academic Press, New York
- Harvey – Jack, (1998): Ajánlás. In.: CAMP, R.C.: Benchmarking. Műszaki Könyvkiadó
- IFUA Horváth & Partners (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest, IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft.
- Kaplan R.S.–Norton D.P. (1999) Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer, KJK, Budapest
- Oláh Judit - Pakurár Miklós (2005): Changes in the value of production of large firms in the statistic region of Nagykálló. AVA 2 Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatikai Nemzetközi Konferencia. Debrecen, 2005. április 7-8. CD
- Pakurár, M. – Kovács, S. (2007): Priorities of enterprise site location in the North Great Plain Region Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia, Kecskemét. 2007. 428-432.
- Pakucs J. – Lóránt K. (2003): Az innováció hatása a nemzeti jövedelem növekedésére (Szerk.: Pakucs J., Magyar Innovációs Szövetség, 2003., 15-39. p.)
- Solow R (1957): „Technical change and the aggregate Production Function”; Review of Economics and Statistics, 1957, vol. 39, 312-320. p.
- Rothwell R.: Towards the Fifth-generation Innovation Process. International Marketing Review, 1994. No.I. 7-30. p.
- Vántus András – Juhász Csilla (2008): A megelégedettség és a motiváció összefüggései a termék-előállításban. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. II. kötet. 715-722. p.

### Internetes források:

11 <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s11.html>

# **A BIODÍZEL ÁRVÁLTOZÁSAINAK ELEMZÉSE ÉS ELŐREJELZÉSE GARCH MODELL SEGÍTSÉGÉVEL**

## *ANALYSIS AND FORECAST OF BIODIESEL PRICES WITH GARCH-MODEL*

**JOBBÁGY PÉTER PhD hallgató**  
**KOVÁCS SÁNDOR egyetemi adjunktus**  
**BALOGH PÉTER**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

### **ABSTRACT**

In the North Great Plain Region of Hungary there is a biodiesel plant with a capacity of 15,000 tonnes, i.e. it would be able to process the last year's (2010) whole rape seed yield of the Region (43,000 tonnes). These plant is delivered the price changes on the biofuel market, because it doesn't represent a significant weight on the market (the European biodiesel production is about 8.8 Mio. tonnes, the biodiesel export of the EU was 2010 2.1 Mio. tonnes). This was the main reason of the more detailed analysis of the wholesale biodiesel prices and the construction of a reliable short time forecast model. We compared the wholesale biodiesel prices to the Brent crude oil prices and the wholesale rape oil prices. As result of the modelling we found, that (1) both effects of crude oil prices and rape oil prices from the previous period are significant on biodiesel prices, but (2) the effect of crude oil prices is considerable stronger. (3) The biodiesel price from the previous period also has significant effect on the current prices. (4) The crude oil price from the previous period also has significant effect on the volatility of the current biodiesel prices. (5) The constructed model is able to forecast the biodiesel price of the next one period.

### **1. Bevezetés**

Hazánkban két működő biodízel-üzem található (1. térkép). A nagyobbik a Rossi Biofuels Zrt. komáromi üzeme, amely évi 150.000 t kapacitással rendelkezik. A másik az Észak-Alföldi régióban – Mátészalkán – helyezkedik el, termelőkapacitása lényegesen szerényebb, elhanyagolhatónak azonban korántsem mondható, összesen mintegy 15.000 t biodízelt lenne képes előállítani, azaz fel tudná dolgozni a régió teljes 2010-es repcetermését (43.000 t). Az üzem jelentős mértékben ki van szolgáltatva a piaci árak változásainak, hiszen nem képvisel jelentős súlyt a piacon (az európai biodízeltermelés idén várhatóan 8,8 Mio. tonna körül alakul,



az EU biodízelexportja tavaly 2,1 Mio. tonna volt). (Licht 2011) Ez szolgáltatta az apropót a biodízel nagykereskedelmi árának részletesebb elemzésére, valamint egy megbízható előrejelző modell felállítására.

### 1. térkép: Biodízel-üzemek hazánkban

Map 1.: Biodiesel plants in Hungary



*Forrás: saját szerkesztés*

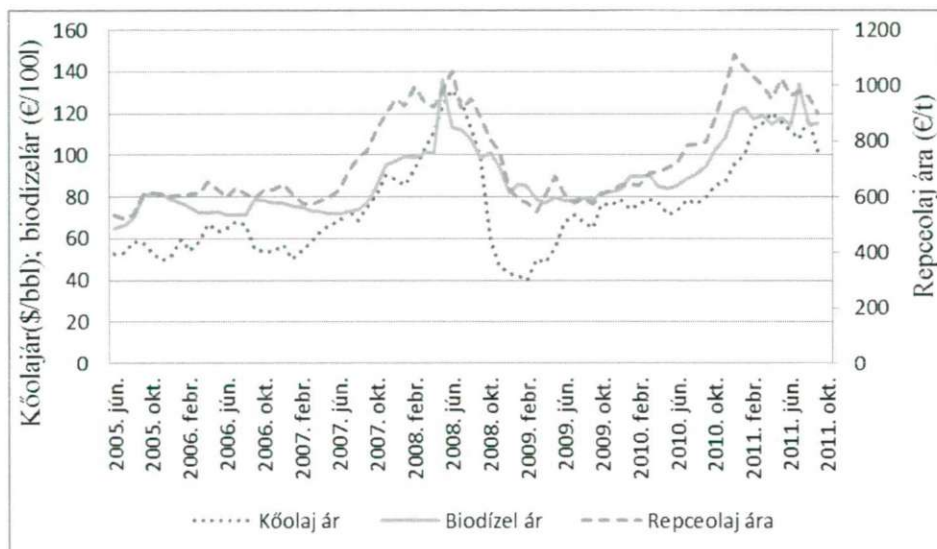
## 2. Anyag és módszer

A vizsgálat alapját képező három idősort két adatbázisból szereztük be. A biodízel és a repceolaj nagykereskedelmi árait a 2005. június – 2011. szeptember közötti intervallumban az UFOP (Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen e.V.) havi piaci jelentéseiből gyűjtöttük be, míg a Brent olaj ugyanezen időszaki árai az EIA (U.S. Energy Information Administration) archívumából származnak.

Az EIA adatbázisának bevonására az UFOP kőolajár-nyilvántartásának hiányosságai miatt volt szükség. Németország az EU legnagyobb biodízel-termelője és importőre, így gyakorlatilag az UFOP által nyilvántartott német nagykereskedelmi árak határozzák meg az európai biodízel- és repceolaj-piacot. A vizsgált árak alakulását az 1. ábra szemlélteti. Az ábrán jól látható a világgazdasági válság okozta igen jelentős mértékű ingadozás, valamint, hogy a vizsgált árak többé-kevésbé együtt mozognak.

**1. ábra: A biodízel-, kőolaj- és repceolaj nagykereskedelmi árának alakulása a vizsgált időszakban**

**Figure 1.: Evolution of the biodiesel-, crude oil- and rape oil wholesale prices in the analysed period**



*Forrás:* UFOP, 2011; EIA, 2011 alapján saját szerkesztés

Az idősorok ökonometriai vizsgálata, valamint a modellillesztés előtt szükséges a szezonhatások kiszűrése úgy, hogy a lényegi folyamatok bemutatása céljából az idősort olyan módon egyszerűsítjük, hogy lényeges információkat ne veszítsünk (Sugár 1999, Pou – Dabus 2008). Az általunk használt idősor 75 hót foglal magába és hiányzó megfigyeléseket nem tartalmazott. A szezonális kiigazítás céljából a Spanyol Nemzeti Bankban kifejlesztett, valamint az EUROSTAT által is ajánlott TRAMO/SEATS-programot alkalmaztuk. Ezt számos szerző használta a különböző áradatok szezonális kiigazítására (Giordano et al 2007, Golinelli –Parigi 2008, Economidou – Clemens 2009). A TRAMO egy olyan regressziós modellt illet az idősorra, ahol a hibatag egy ARIMA-folyamat, és automatikusan azonosítható a modell és becsülhetők a paraméterei. A regressziós változókat megadhatja a felhasználó vagy a program generálja (Sugár 1999, Bauer-Földesi 2005). A program által generált változókként megadtuk a munkanap-, a hónap hossza- és a húsvéthatást, illetve az outliereket leíró változókat. Beállítottuk azt is, hogy a munkanap, a hónap hossza változókat és a húsvéthatást csak akkor vegye figyelembe a program, ha azok szignifikánsak. Az ARIMA-modellt a programmal automatikusan határoztuk meg, így a modellbecslés és az outlierek felderítése automatikusan történt. Az outlierek esetében figyelembe vettük az additív/multiplikatív outliereket, a szinteltolódást és a csillapodó jellegű törést.



A szezonálisan kiigazított adatokat további vizsgálatoknak vetettük alá mielőtt az idősorelemzési módszereket alkalmaztuk, vizsgáltuk a normalitásukat, az autokorrelációs függvények lecsengését, valamint a stacionaritásukat. A nemlineáris dinamikájú idősorok a nem normális, nem stacionárius, és lassú lecsengésű autokorrelációs függvény jellegzetességeket hordozzák magukon.

Az idősorok stacionaritás vizsgálatára a konvencionális ADF (Augmented Dickey Fuller) teszt helyett a Phillips- Perron tesztet használtuk, mivel az ADF teszt a hibatag modellezésére az ún. „fehér-zaj” folyamatot használja, ami figyelmen kívül hagyja a szériális korrelációt, valamint a heteroszkedaszticitást. A Phillips és Perron által kifejlesztett Z statisztika figyelembe veszi a fent említett speciális eseteket is (Phillips – Perron 1988). A szériális korreláció kiküszöböléséhez meg kell határozni az idősor késleltetésének hosszát. Diebold és Nerlove szerint a  $N^{0,25}$  egész részét kell használni a gyakorlatban, a mi esetünkben a késleltetés mértékére 2 adódott (Diebold – Neove 1989).

Az idősorok közötti ok-okozati összefüggések feltárására Granger-féle tesztet végeztünk, mivel a teszt eredménye jelentős mértékben elősegíti a legmegfelelőbb modell megtalálását.

A közgazdasági modellekben az összefüggésekre jellemző bizonytalanságot a hibataggal és annak varianciájával ragadják meg. A legtöbb idősor esetében a heteroszkedaszticitás problémájával kell szembesülnünk (Hunyadi 2006). Ez azt jelenti, hogy az idősor adataira illesztett regressziós egyenletben a hibatag varianciája nem állandó, hanem függ az időtényezőtől. Az ARCH (autoregresszív feltételes heteroszkedaszticitás) modellekben a feltételes variancia nem állandó, mivel ezt a múltbeli adatok függvényével magyarázzuk. Az ARCH(1) modell alakja a következő: (Engle 1982)

$$y_t = X_t \beta + \varepsilon_t \text{ és } \varepsilon_t = u_t \sqrt{h_t}, \text{ ahol } u_t \sim N(0,1), h_t = \gamma_t + \alpha \varepsilon_{t-1}^2$$

A  $\gamma_t$  és  $\alpha$  paramétereknek pozitívnak kell lennie, hogy a variancia is pozitív maradjon. A leggyakrabban  $\gamma_t = \gamma$  feltételezéssel élünk. Az  $\alpha$  paraméter értékét a (0,1) intervallumba korlátozzák, ez a paraméter mutatja meg azt, hogy az előző időszak hibák mennyire tartósan hatnak a következő időszak előrejelzési hibájának varianciájára. A  $h_t$  variancia abban az értelemben feltételes, hogy az előző időszak hibáktól függ. Ez a függőség egyben a hibatagok heteroszkedaszticitását is jelenti. Az általánosított ARCH (GARCH(1,1)) modellekben a feltételes variancia az előző időszak hibától és a hiba varianciájától is függ, így:

$$y_t = X_t \beta + \varepsilon_t \text{ és } \varepsilon_t = u_t \sqrt{h_t}, \text{ ahol } u_t \sim N(0,1), h_t = \gamma_t + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \delta h_{t-1}$$

A legegyszerűbb volatilitási modellek a GARCH(1,1) modellek, de ezeket is ki lehet terjeszteni és módosítani sokféleképpen.

A végső modell felállításához az elsőrendű autoregresszív modellt vettük alapul azzal a bővítéssel, hogy az árakat becslő egyenletben szerepeltettük a biodízel egy időszakkal korábbi árán kívül a kőolaj és repceolaj egy időszakkal késleltetett árfolyamát és a hibatagokat egy GARCH(0,1) folyamatnak választottuk, így ezáltal a variancia alakulását az időtényezőtől tettük függővé. Ezen túlmenően a modellben a hiba varianciájának becsléséhez is felhasználtuk a kőolaj, repceolaj egy időszakkal korábbi árainak alakulását. A modell alakja a következő képlet alapján írható le:

$$y_t = y_{t-1}\beta_1 + \beta_2 x_{t-1}^{(1)} + \beta_3 x_{t-1}^{(2)} + \varepsilon_t \text{ és } \varepsilon_t = u_t \sqrt{h_t},$$

$$\text{ahol } u_t \sim N(0,1) \text{ és } h_t = \gamma + \delta h_{t-1} + \theta_1 x_{t-2}^{(1)} + \theta_2 x_{t-2}^{(2)}$$

A képletben  $y_t$  és  $y_{t-1}$  jelöli a biodízel árfolyamát  $t$ -edik és  $t-1$ -edik időszakban,  $x_{t-1}^{(1)}$  jelöli a kőolaj egy időszakkal korábbi árfolyamát, az  $x_{t-1}^{(2)}$  a repceolaj árfolyamának egy időszakkal korábbi értékét a  $t$  időtényező mellett.  $N(0,1)$  a standard normális eloszlást jelöli,  $\varepsilon_t$  jelöli az előrejelzési hibát,  $h_t$  és  $h_{t-1}$  pedig a hiba varianciáját (azaz az árak volatilitását) a  $t$ -edik időszakban és az egy időszakkal azelőtti varianciát jelöli. A  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \delta, \theta_1, \theta_2, \gamma$  jelölik a modell által becsült paramétereket, amelyek az egyes tényezők hatásait jelölik.

### 3. Eredmények

#### 3.1. Az előzetes vizsgálatok eredményei

A normalitás tesztek eredményei az 1. táblázatban láthatók. A táblázat tartalmazza az idősorok alapstatisztikáit, valamint a ferdeség és csúcsosság mutatókat, amelyek a normális eloszlástól való eltérést hivatottak mérni (Smillie 1966). Jarque és Bera létrehozott egy statisztikát a két mutató alapján, amely Chi-négyzet eloszlású, és összegzi a normális eloszlástól vett eltérés mértékét (Jarque – Bera 1980). A normális eloszlástól történő szignifikáns eltérés az idősor nemlineáris dinamikájára utal. Az első táblázat szerint egyik idősor sem mutat normális eloszlást, mivel a Jarque-Bera teszt szignifikáns eltérést mutat a normális eloszlástól, balra ferdült és csúcsosabb eloszlásokra utalnak a mutatók. Mindez azt jelenti, hogy az átlagnál alacsonyabb értékek nagyobb valószínűséggel fordulnak elő a normális eloszláshoz képest, valamint a normális eloszláshoz képest kisebb a valószínűsége, hogy az értékek az átlag körül legyenek, és nagyobb a valószínűsége a normálishoz képest a kiugró értékek előfordulásának.

**1. táblázat: A szezonálisan kiigazított idősorok normalitás  
tesztjeinek eredményei**

**Table 1.: The results of the normality tests of the seasonally adjusted series**

Idősor	Átlag	Szórás	Ferdeség	Csúcsosság	Jarque-Bera statisztika
Biodízelár	89,2	17,1	0,94	2,84	11,3 (0,003)
Kőolajár	75,7	22,3	0,54	1,94	7,3 (0,026)
Repceolajár	742,3	166,6	0,59	1,86	8,6 (0,013)

*Forrás:* saját számítások

A Phillips-Perron teszt eredményei a 2. táblázatban láthatók. A kritikus érték 5 százalékos szignifikancia szinten: -2,9 Mivel a kritikus értéket abszolút értékben nem haladja egyik Z érték sem, ezért a nem stacionaritás null hipotézise nem vethető el, azaz az idősorok nem mutatnak időbeli stabilitást.



**2. táblázat: A Phillips-Perron teszt eredményei**  
**Table 2.: Results of the Phillips-Perron test**

	Z statisztika	Szignifikancia
Biodízel	-1,387	0,584
Kőolaj	-1,639	0,458
Repceolaj	-1,586	0,485

*Forrás:* saját számítások

Az idősorok közötti ok-okozati összefüggések feltárására a Granger-féle oksági tesztet alkalmaztuk, melynek eredményeként megállapítottuk, hogy érdemesebb a modellben csak az egy időszakkal korábbi árakat szerepeltetni, hiszen a kapcsolat ekkor egyirányú a repce-, valamint kőolaj között. Tehát a repce-, és kőolaj egy időszakkal késleltetett árai meghatározóak a biodízel árának alakulásában és okozói annak, a biodízel árak viszont nem határozzák meg a következő időszak repce-, illetve kőolaj árait (nincs oda-visszahatás).

A lineáris idősolelemzési modellekben, tipikusan az ARIMA(p,d,q) modellek esetén az autokorrelációs és parciális autokorrelációs függvény alakja utal a modell struktúrájára. Az idősorok autokorrelációs (ACF) és parciális autokorrelációs (PACF) függvényeinek főbb jellegzetességeit foglaltuk össze a 3. táblázatban.

**3. táblázat: Az autokorrelációk és parciális autokorrelációk alakulása a vizsgált idősorokban**

**Table 3.: Autocorrelations and partial autocorrelations of the analysed series**

Megnevezés	Biodízel	Kőolaj	Repceolaj
legnagyobb 5 ACF érték	0.861 (1)	0.897 (1)	0.930 (1)
	0.724 (2)	0.770 (2)	0.833 (2)
	0.585 (3)	0.618 (3)	0.712 (3)
	0.460 (4)	0.440 (4)	0.586 (4)
	0.344 (5)	0.260 (5)	0.447 (5)
szignifikáns késleltettek	1 — 7.	1—6.; 10—15.	1—7; 12—16
Legnagyobb 5 PACF érték	0.861(1)	0.897 (1)	0.930(1)
	-0.122 (10)	-0.458 (16)	-0.384 (12)
	-0.089 (3)	0.339 (13)	0.341 (7)
	-0.082 (24)	-0.236 (10)	-0.329 (15)
	-0.063 (2)	-0.215 (4)	-0.227 (2)
szignifikáns késleltetettek	1;10	1—4;7;9;10;13—16	1—3;5—7;12—16

A szignifikáns határ:  $0.115 = 1/(760.5)$ ; zárójelben az autokorrelációban használt késleltetés értéke látható

*Forrás:* saját számítások

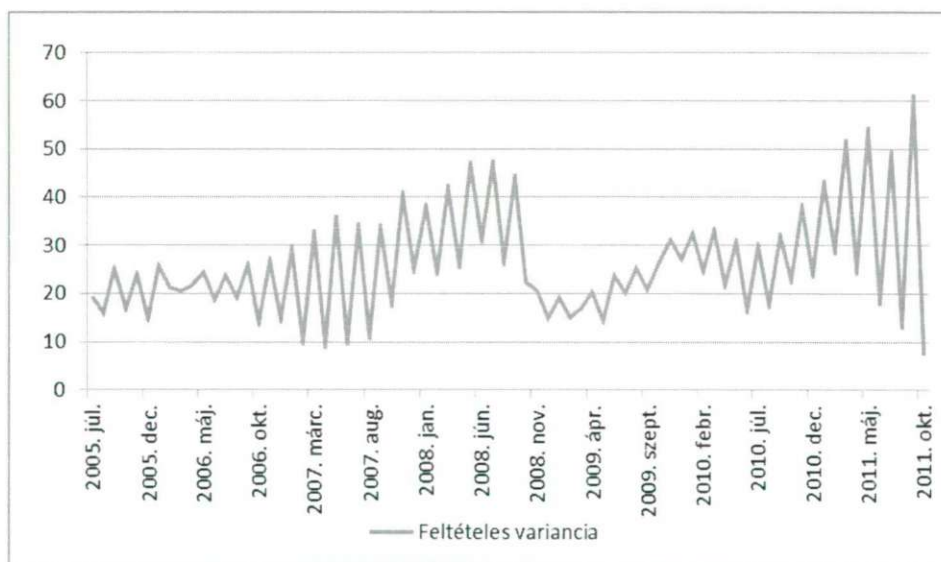
A fenti táblázat autokorrelációi a biodízel esetén elsőrendű autoregresszív folyamat struktúrájára hasonlítanak (ACF gyorsan lecseng, PACF első értéke kiugróan magas, szignifikáns), de ezzel a folyamattal nem lehet pontosan jellemezni a biodízel árának alakulását, mivel egyrészt a parciális autokorrelációs függvénynek nem csupán az első értéke szignifikáns, másrészt a biodízel árak nem normálisak, és nem stacionáriusak. A többi idősor esetén még kevésbé azonosítható be egyértelmű struktúra, mivel az autokorrelációs függvénynek nem csak az első néhány tagja szignifikáns, hanem egy bizonyos késleltetés után ismét meghaladja a szignifikáns határt. Mindez arra utal, hogy a legfrissebb piaci információk nem feltétlen módon hasznosabbak, mint a korábban megismert információk.

Összefoglalva az eddigieket elmondható, hogy a biodízel árak alakulása a rövid memória jeleit mutatja az ACF és PACF függvények alapján, de a normalitás és a stacionaritás hiánya miatt nem lineáris dinamikájú modelleket kell illesztenünk.

### 3.2. A GARCH (0,1) modell

A feltételes varianciák alakulásán (2. ábra) jól nyomon követhető a gazdasági világválság áringadozásra gyakorolt hatása, valamint kitűnően alátámasztja, hogy a varianciák időben nem állandóak, változásuk jelentős mértékű lehet az idő függvényében, amelyet a megbízható modellalkotás érdekében figyelembe kell venni.

**2. ábra: A feltételes varianciák alakulása a vizsgált időszakban**  
**Figure 2.: Evaluation the forecast's of variance in the analysed period**



*Forrás: saját számítások*



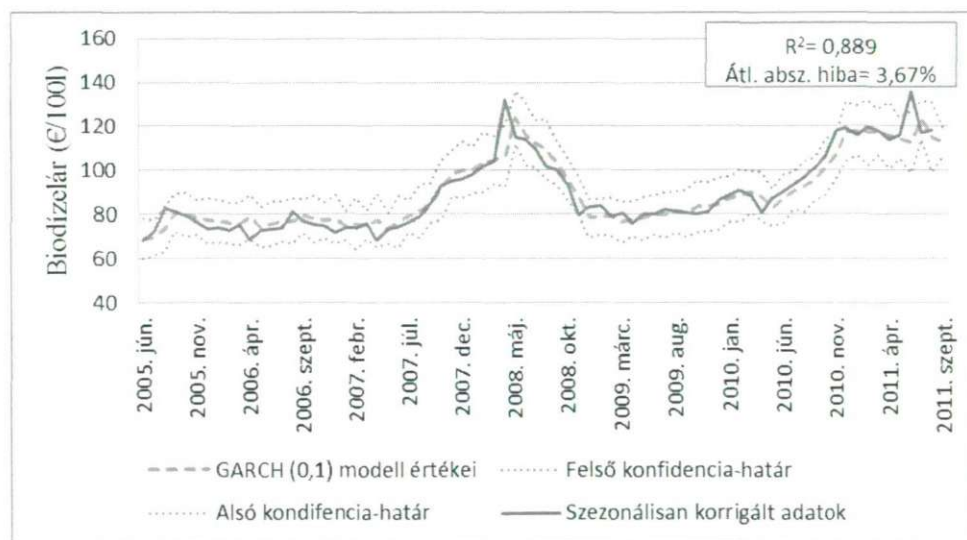
A felállított GARCH (0,1) modell egyenlete az általános képletet (lásd 2. pont) figyelembe véve az alábbiak szerint alakul:

$$\text{Bd. ár}_t = 14,55 + 0,55 * \text{bd. ár}_{t-1} + 0,14 * \text{ko. ár}_{t-1} + 0,02 * \text{ro. ár}_{t-1} + \varepsilon_t$$

$$h_t = -1,02 * h_{t-1} + 0,68 * \text{Ko. ár}_{t-1}$$

A paraméterbecslések alapján látszik, hogy a biodízel, kő-, illetve repceolaj előző időszak árának 55, 14, illetve 2%-a épül be az aktuális biodízel árba. A kőolaj előző időszak árá 68%-ban játszik szerepet a következő időszak volatilitás növekedésében. A GARCH (0,1) modell R<sup>2</sup>-értéke 88,95% lett, azaz a vizsgálatba bevont változók közel 89%-ban magyarázzák a biodízel nagykereskedelmi árának változásait. A modell átlagos abszolút hibája 3,67%, amely jónak mondható, hiszen az 5%-os küszöbérték alatt marad. A modell illeszkedését az eredeti adatsorra a 3. ábra mutatja.

**3. ábra: A GARCH (0,1) modell illeszkedése**  
**Figure 3.: Adjustment of the GARCH (0,1) model**



*Forrás: saját számítások*

A modell előrejelző képességének tesztelésére lefuttattuk az előrejelzést az aktuális kőolaj (112 \$/bbl.), illetve repceolaj (900 €/t) árakkal. Az előrejelzett nagykereskedelmi biodízelár 112,55 €/100 l lett, míg a tényleges ár 115 €/100 l, az eltérés mindössze 2,2%, azaz GARCH (0,1) modellünk a gyakorlatban is bizonyította megbízhatóságát.

#### 4. Következtetések

Modellünk igazolta azt a gyakorlati tapasztalatot, hogy (1) a kőolaj- és repceolajárak szignifikáns hatással vannak a biodízel nagykereskedelmi árára, és kimutatta, hogy (2) a kőolajárak hatása erősebb. Ez azzal magyarázható, hogy a biodízel a kőolaj alapú gázolaj helyettesítő terméke, és a gázolajpiac nagyságrendileg nagyobb úgy a repceolaj-piacnál. Bizonyítottuk továbbá, hogy (3) a biodízelárakat nem csak az előző időszak helyettesítő terméké-, illetve alapanyagárai, hanem az egy időszakkal korábbi biodízelárak is befolyásolják, valamint (4) a kőolaj előző időszaki ára a biodízel árak volatilitására is szignifikáns hatást gyakorol. (5) Az épített modell alkalmas a következő egy periódus biodízel árainak előrejelzésére, azonban a több periódusos előrejelzésekhez további fejlesztésre van szükség.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Carlos Jarque – Anil K. Bera (1980): Efficient Tests for Normality, Homoscedasticity and Serial Independence of Regression Residuals. *Economic Letters* 6.255-259.
- Bauer Péter – Földesi Erika (2005): Szezonális kiigazítás. *Statisztikai Módszertani Füzetek* 43. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest.
- Claire Economidou – Clemens J.M. Kool (2009): European Economic Integration and (A) Symmetry of Macroeconomic Fluctuations. *Economic Modelling*. 2009/4. szám 778–787. o.
- Engle (1982): Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation. *Econometrica*. 1982/4. szám 987–1007. o.
- F.O. Licht (2011): Biodiesel World Production. F.O. Licht's Ethanol and Biofuels Report. 2011/13. szám. 241. o.
- F.O. Licht (2011): EU Biodiesel Trade. F.O. Licht's World Ethanol and Biofuels Report. 2011/24. szám. 454. o.
- Francis X. Diebold – Marc Neove (1989): Unit Roots in Economic Time Series: A Selective Survey. In George F. Rhodes – Thomas B. Fomby (szerk.): *Advances in Econometrics*. JAI Press. Greenwich.
- Hunyadi László (2006): A heteroszkedaszticitásról egyszerűbben. *Statisztikai Szemle*. 2006/1. szám 75–82. o.
- Keith W. Smillie (1966): *An Introduction to Regression and Correlation*. Ryerson Press. New York.
- M. Angeles Pou – Carlos Dabus (2008): Nominal rigidities, skewness and inflation regimes. *Research in Economics*. 2008/1. szám 16–33. o.
- Peter C.B. Phillips – Pierre Perron (1988): Testing Unit Roots in Time Series Regression. *Biometrika* 1988/2. szám 335-346. o.



- Raffaella Giordano – Sandro Momigliano – Stefano Neri – Roberto Perotti (2007): The Effects of Fiscal Policy in Italy: Evidence from a VAR Model. *European Journal of Political Economy*. 2007/3. szám 707–733. o.
- Roberto Golinelli – Giuseppe Parigi (2008): Real-Time Squared: A Real-time Data set for Real-Time GDP Forecasting. *International Journal of Forecasting*. 2008/3. szám 368–385. o.
- Sugár András (1999): Szezonális kiigazítási eljárások I. *Statisztikai Szemle*. 1999/9. szám 705–721. o.
- Sugár András (1999): Szezonális kiigazítási eljárások II. *Statisztikai Szemle*. 1999/10-11. szám 816-832. o.

# KÍSÉRLETEK AZ AUSZTRÁL ÓSLAKOSOK BEVONÁSÁRA A MODERN PIACGAZDASÁGBA

## *ATTEMPTS AT INITIATION OF INDIGENOUS AUSTRALIANS INTO MODERN MARKET ECONOMY*

**OSVÁT KRISZTINA doktorandusz**

Pécsi Tudományegyetem Földtudományok Doktori Iskola

### **ABSTRACT**

Aboriginal poverty is primarily a socio-cultural issue to be cured mainly by social policy. The chief goal is alleviation of Aboriginal poverty, lucrative market angles are secondary. The most obvious contradiction of the cohabitation of modern and indigenous Australians becomes apparent when a successful market-economy career is in theory open to everyone, the rules, however, handicap Aboriginals. They have to be integrated into modern Australia and play market-economy rules, which means they have to give up their indigenous identity and traditional lifestyle. They have to become part of the contemporary Australian society still dominated by white people and leave their tribal communities in order to realise a business career. Many of them, even if wanted to, simply cannot transform into modern Aussies. A viable multicultural model is luckily based on preserving traditional community lifestyle and culture. The Australian governmental authorities therefore support some interesting and exemplary experiments which enable indigenous people to realise agriculture related extra income while maintaining their original lifestyle. The presentation highlights that projects thought to be simple and easy to realise often bump into unexpected and sometimes invincible difficulties which derive from the different world concept of ancient and contemporary cultures.

### **1. Aborigin szegénység**

A szegénység nem bonyolult fogalom. Azt jelenti, hogy valakinek kevesebb a jövedelme, mint amennyiből fedezhetné az alapszükségeit. A múlt század kilencvenes éveiben a nemzetközi fejlesztési nyelvezetben jelent meg a fenntartható megélhetés fogalma, mely összetettebb képpel dolgozik, és alkalmazható stratégiákat keres a szegénység csökkentésére. A kutatók felismerték, hogy a szegénység sok tényezőből tevődhet össze. Vizsgálni kell az erőforrásokhoz való hozzáférést, az éghajlatot, a politikai tényezőket, a bürokráciát, és ehhez járulnak még a kultúra és az identitás formálta megélhetési stratégiák. A szegénység enyhítése



ezért mindig az adott helyzetre szabott megoldást kíván, mely tekintetbe veszi az emberek megélhetésére hatást gyakorló tényezők egész sorát.

Az aborigin-kérdés kemény dió. Három évtized aborigin-politikája és jelentős beruházásai semmiféle érzékelhető hatást nem gyakoroltak az őslakosok egészségi és jóléti mutatóira. Felvetődik a kérdés, hogy megfelelőek voltak-e a fejlesztéspolitikát alátámasztó megfontolások. Ha az aborigin emberek úgy érzik, hogy függetlenek, és jogokat gyakorolnak a saját világukban, ugyanakkor elutasítják a másik társadalmi csoport részéről kínált anyagi előnyök legnagyobb részét, akkor nem is feltétlenül a szegénység jellemzi legjobban a helyzetüket. Első pillantásra sok a hasonlóság az aboriginek és a fejlődő világ szegényei között, melyet számos mutató alátámaszt. Az aboriginek közel 40%-a tizenöt év alatti, tehát magas a termékenység. Mindössze 8%-uk éri meg az ötvenöt éves kort, tehát alacsony a várható élettartam. A hivatalos foglalkoztatási szint rendkívül alacsony: mindössze 18%-uk rendelkezik állandó jövedelemmel fő megélhetési forrásként, és további 28%-uk azért vállal munkát, hogy segélyekben részesüljön. Alacsony a műveltségi szint: húsból egy ember szerez az alapfokú iskolánál magasabb képesítést az Isten háta mögötti vidékeken. „A háztartások bevételei csekélyek, a lakáskörülmények szegényesek, jellemző a rendkívüli zsúfoltság.” (Altman 2007a p.2.)

Társadalmi kirekesztő folyamatok is magyarázhatják az aboriginek szegénységét. Ezek a részmagyarázatok leginkább a földrajzi elzártságot és a nyugati mintájú oktatási és foglalkoztatási lehetőségek hiányát emelik ki. A hagyományos aborigin értékrend és gazdálkodási mód tartóssága azonban más magyarázatra szorul. Közép-Ausztrália hagyományos aborigin gazdálkodása végül sztochasztikus sivatagi gazdálkodássá idomult. A kölcsönös függőség állt az első helyen a társadalmi értékek közül: a felesleget elosztották a rászorulóknak között. Az embereket és a földet összekötő rokonsági hálózat jelentette a társadalmi élet központi rendezőelvét. Az egészség és az elégedettség hagyományosan legfontosabb mutatója az, ha valaki a saját családjá körében és a saját földjén él. Legfőbb érték a különleges szakrális tudás, melyet a közösségek az egészséges élet és a bőséges természetes táplálék kulcsának tartanak. A táplálék megszerzése igényelt ugyan emberi munkát, a lényegét tekintve azonban mágikus vallási folyamat volt, melyben az ember nem vállalhatott tevékeny részt. (Rowse 1998a)

Ezek az elvek még mindig a társadalmi élet rendezőelveit jelentik az elszigetelt aborigin településeken, bár jelentősen torzultak az elmúlt évtizedek soha nem látott bősége következtében. (Hunter 2004a) A településeken néhány év leforgása alatt viszonylagos jólét alakult ki ahhoz a mély szegénységhez képest, melyre már csak az ötven év felettiek emlékezhetnek. Ezzel együtt siralmas állapotok uralkodnak az ausztrál társadalmi átlaghoz viszonyítva. Ennek fényében mosolygató, hogy a különféle missziók és települések létrehozása éppen a sivatagi törzsek körében észlelt szegénység csökkentése jegyében történt. Amikor a bolt lépett a természet helyébe és a jóléti segély felváltotta a létfenntartási munkát, akkor az aboriginek megszabadultak a sivatagi környezet bizonytalanságaitól. A kedvező

változás ugyanakkor – a tudtuk és az akaratuk ellenére – függő viszonyba hozta őket az ausztrál kormánytól. Az aboriginek gyorsan elfogadták és átvették a könnyebbséget és viszonylagos kényelmet nyújtó jóléti életformát, mert ez összhangban állt klasszikus értékeikkel. Felfogásuk szerint a jóléti gondoskodás és annak elfogadása nem más, mint a rokonság kifejezésre juttatása. Az aboriginek egyik alapelve, hogy társadalmi viszonyaik részeként – jelképes és kézzelfogható – javakat és szolgáltatásokat fogadnak el másoktól. Ez az elv működik a jelenkori törzseken belül és alkalmazzák kifelé is, az ausztrál társadalommal fennálló interkulturális kapcsolataikban. (Martin 2001a) Nem mindenki osztja ezt az egyszerű képletet. Egy másik érvelés szerint a szociális gondoskodás valójában tagadja a rokonságot. A hagyományos közösségi gazdálkodás és a piacgazdaság között az a hasonlóság, hogy a maga módján mind a kettő igényt tart a gazdasági és társadalmi ellenszolgáltatásra vagy viszonzásra. A viszonzás lehet munka, ötlet, vállalkozás, hozzájárulás, bármi. „A jóléti gondoskodás azért problémás, mert nem igényel viszonzást.” (Pearson 1999a p.32.)

A lényeg nem is a viszonzás tartalma vagy az iránta érzett szükség. Sokkal inkább a mindennapi tevékenységek oldaláról közelíthető meg, melyekben a múltbeli és a jelenbeli társadalmi jelentések életre kelnek. A jólét felfogható jogként: az aborigineknek joguk van a jobb élethez. Ennek a jognak a másik oldala az, hogy a jómódú entitás segít a rászorulókon, ahogy az állam igyekszik segíteni az aborigineken. A kizárólag kívülről kapott segélyekre épülő megélhetés azonban azzal a veszéllyel jár, hogy megszűnik az összhang az identitás nyelvi, kulturális és történelmi összetevői között. Amikor a mindennapi élet bővelkedett a környezet, a tágabb értelemben vett rokonság és a legendás ősidők fizikai megtapasztalásával és a tapasztalatból származó tudással, akkor ezek az elemek állandó és világos kapcsolatban álltak egymással és ehhez képest eltörpült a jólét alapú élet. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az utóbbi jóval szegényebb és kiüresedett élet a hagyományozhoz képest.

Az aborigin szegénységben az a különös, hogy valójában nem a bevételek hiánya a fő gond. Igaz ugyan, hogy Közép-Ausztrália távoli vidékein az aboriginek jövedelme jóval a nemzeti átlag alatt marad, míg a megélhetési költségek jóval az átlagos felett vannak, de a történet ennél bonyolultabb. A jövedelmi szegénység nem ad magyarázatot arra, hogy sok magas jövedelmű aborigin család ugyanannyi társadalmi-gazdasági hátrányt szenved el, mint az alacsony jövedelműek. Sajátos jelenség továbbá az is, hogy az aboriginek milyen elképesztő mértékű szegénységben élnek számos mutató alapján. Az élet különféle területein mérhető alacsony mutatók nem csak azokra érvényesek, akik megfelelnek a hagyományos szegénységfogalomnak, és alacsony bevételekkel rendelkeznek. A szegénységben élő őslakosok támogatására szánt összeg emelése önmagában még nem elegendő a különös szegénység enyhítésére. (Hunter 2001a) Egész sor aborigin rokonsághoz köthető kulturális oka van annak, hogy a növekvő jövedelem nem hozza meg az elvárható gyarapodást a távoli településeken.



A javak szükségletek szerinti elosztása, a „közösségi kereslet” jelentősen behatárolja az egyénileg megtartható mennyiségeket, és kizárja a felhalmozás lehetőségét. Gyakorlatilag semmi sem ösztönöz a pénzkeresetre, ha a jövedelem pillanatok alatt eltűnik a rokonság igényeinek megfelelően. Nem tartják nagy becsben, illetve csupán ideiglenes tulajdonnak tekintik a gépjárműveket, a ruhákat, az elektromos készülékeket és általában a használati tárgyakat. Nem nagyon értik, számukra túl elvont a pénz általános egyenérték szerepe. A megtakarítás és a beruházás idegen fogalom a közösség számára, sőt antiszociális magatartásként értékeli, amennyiben ellentmond a rokoni-közösségi megosztás elvének. Az is baj, hogy a jövedelmek jelentős részét alkoholra és kábítószerre költik. A mértéktelen fogyasztók és a függőbetegek a rokoni hálózat kihasználásával fedezik káros szenvedélyük költségeit, és pénzigényüket gyakran fenyegetésekkel és erőszakkal is alátámasztják.

A fenntartható megélhetés nem csupán bevétel kérdése. Az is hozzá tartozik, hogy mit miért tesznek az emberek. A fenntarthatóság megköveteli, hogy az eldugott aborigin települések szegénységi mutatóinak csökkentése olyan jövedelmi szinten történjen, amely kulturális értelemben értelmes tevékenységeket vált ki. Értelem hiányában feleslegesnek tűnhet bármiféle cselekvés, és teljesen megszűnik az ösztönző erő. Ilyenkor depresszióhoz hasonló helyzet alakul ki, melynek következménye a nem megfelelő egészségi és higiénés állapot, a káros szenvedélyek és a krónikus betegségek kialakulása, az erőszak elterjedése.

## 2. A hagyományos táplálékok feldolgozó ipara

Az őshonos növényfajok kereskedelme elősegítheti a kontinens távoli, belső részein élő aborigin törzsek bevételeinek növelését, és enyhíthet kilátástalan szegénységi mutatóikon. Az őslakosok komoly ismeretekkel, gyakorlattal és hatalmas földterületekkel rendelkeznek, amelyek együttesen és a kiválasztott fajok termesztésére szakosodva akár biztonságosabb és tervezhetőbb megélhetést jelenthetnek. A nyilvánvaló lehetőség ellenére nagyon kevés aborigin vesz részt sikeresen a piaci élelmiszer-kereskedelemben, mert sem termelőként, sem feldolgozóként, sem kereskedőként nem tudják leküzdeni az előttük tornyosuló akadályokat. A távoli törzsi közösségek nem rendelkeznek se infrastruktúrával, se üzleti jártassággal, valójában még az üzlet alapelveit és alapszabályait sem értik. Igazából még a megfelelő infrastruktúra biztosítása sem segít rajtuk, mert úgy is csak elenyésző hányaduk lenne képes az élelmiszer- és a gyógyászati ipar szigorú egészségügyi és élelmiszerbiztonsági rendelkezéseinek betartására. Ráadásul az aborigin ismeretek jelentős része közkinccsé vált az elmúlt évszázadban, és ez semlegesíti, vagy adott esetben visszajára is fordítja az elvileg kedvező helyzetüket. Az is baj, hogy nem találkoznak egymással az Isten háta mögötti helyeken élő aboriginek hagyományos táplálkozási és gyógyítási ismeretei és kereskedelmi értékesítésük feltételei.

Sok természetes növényi termékre lenne piaci kereslet. Eladhatók az élelmiszerek, a gyógyszerek, az illóolajok, a vadvirágok és a fadíszanyagok. Néhány sivatagi

élelmiszertermék kereskedelmi forgalma kifejezetten jelentős.\* A természetből származó élelmiszerek piaci értéke évi 10-15 millió ausztrál dollárra (2-3 milliárd forint) tehető. Jellemző és egyben szomorú, hogy a sivatagi aborigin Ausztrália részesedése ennek az összegnek az egy százalékát sem éri el. Az iparág meglehetősen fiatal, és joggal feltételezhető, hogy éves forgalma sokszorosára nő majd egy-két évtized alatt. Számos más termék is látványos felfutásra számíthat, amennyiben megfelelő kutatási, piaci, fejlesztési és termelési támogatást kap. A sivatagi termékek piacának kialakulása azonban még távolról sem jelenti azt, hogy az aboriginek bármilyen hasznot húznak a kereskedeleméből. A termékek szinte kizárólag hagyományos aborigin eljárások felhasználásával készülnek, mégis a tényezők egész sora gátolja az őslakosokat abban, hogy számottevő szerepet vállaljanak a természetiparban. A természetes növényi termékek kereskedelme csökkentheti a szegénységet, ugyanakkor szorosan kapcsolódik az eldugott települések gazdasági kultúrájához és az országon belül elfoglalt helyzetükhöz. A szegénység enyhítése akkor lehet sikeres, amikor a bevételek pusztán növelésén túl maga a termelési folyamat is alapvetően befolyásolja az aboriginek részesedését a piaci haszonból.

Az Outback Bushfoods\*\* vállalat azért jött létre, hogy jelentősen javítsa a távoli aborigin közösségek jövedelmi, egészségügyi és jóléti viszonyait. A vállalat egyik kiemelt célja, hogy képessé tegye az aborigineket a közvetlenül a földjeikhez kötődő gazdálkodás újrateremtésére, és ezzel újjáélessze a szunnyadó földművelési eljárásokat. Az étetés serkenti a legtöbb fogyasztható növény növekedését, ezért a hozam növelése érdekében ösztönözték a hagyományos területégetések visszaállítását, mely diverzifikálja a flórát, és javítja a természet ökológiai állapotát. A vállalat alapvetően egy szövetségi projektből nőtt ki, melynek célja az volt, hogy feltárja az aboriginek bevonásának leghatékonyabb módjait a kibontakozó iparágba. Végül azonban magánvállalat lett belőle.\*\*\* A földtanács több aborigin szervezetet kért fel, de a nagy kockázatra és az iparág fejletlenségére hivatkozva legtöbbjük elutasította a vállalkozásban való részvételt.\*\*\*\* Az Outback Bushfoods niche-területet talált iparfinanszírozóként és közvetítőként, vagy ha úgy tetszik, tolmácsként. A távoli vidékek őslakosai egyszerűen nem tudtak, és nem is nagyon akartak kapcsolatba lépni a messze lévő élelmiszer-feldolgozókkal. A vállalat hozta létre és tartotta fenn a kapcsolatot az iparág egymástól földrajzilag és kulturálisan is távol eső pillére között. Megszerezte az aboriginek bizalmát, és a hely-

\* Ilyen az ausztrál köznyelvben bush tomatonak, bozótparadicsomnak nevezett *Solanum centrale*, különféle akácfaajták (*Acacia victoriae*, *Acacia colei*, *Acacia coriacea*) és a quandong (*Santalum acuminatum*).

\*\* Outback Bushfoods: Alice Springs, NT 0871, Central Northern Territory, Red Centre, <http://www.outbackbushfoods.com.au>

\*\*\* A vállalat egyik tulajdonosa annak idején az állami projektet vezette a Központi Földtanács munkatársaként.

\*\*\*\* Aboriginal and Torres Strait Islander Commission (ATSIC), Indigenous Land Corporation, CentreCorp



színen készpénzzel fizetett az átvett áruért. Adott kölcsön járműveket, fuvarozta az aborigineket, és segített beindítani a lerobbant autókat a sivatag belsejében. A feldolgozók megbízhatóan kapták a nyersanyagot és később a részben feldolgozott alapanyagot. A vállalat felelősséget vállalt a minőségért, igény esetén tanácsot és szakértelmet nyújtott, és néhány esetben egy-két hónapon át tízezer dolláros nagyságrendben hitelbe szállított a feldolgozó cégeknek. Az első években szerencse kísérte a vállalat működését, mert az átlagosnál több csapadék hullott, és a központi területek számos törzse lelkesen vett részt a vállalkozásban. Gyorsan halmozódtak a „bozótparadicsom-” és az akácmag-készletek, hogy aztán az értékesítés is gondot okozzon. A feldolgozók becslései nagyon eltúlozták a mennyiségeket. Az előzetes becsléseknél jóval kevesebbet tudtak megvásárolni és feldolgozni. A vállalat szinte megbénult a forgótőkehiánytól.

Az iparág szereplői és a projektben érintett aborigin kutatóintézet\* munkatársai egyre határozottabban érveltek a fogyasztható növények kertészetekben való termesztése mellett, hogy biztosabbá tegyék a nyersanyagellátást és munkahelyeket, illetve gyakorlást biztosítsanak az aborigineknek.\*\* Megannyi kertészet létesült északtól délig, általában aborigin szervezetek partnereiként. Nem mindegyik volt sikeres. Az eladhatatlan terményhegyek alatt fuldokló vállalat nem örült a sivatagi kertkultúra mesterséges felvirágzásának. Az Outback Bushfoods a vadonban történő, természetes szüret megtartása mellett érvelt, mert csak az biztosítja a projekt, illetve az iparág két eredeti célját: a törzsek bevételezhez juttatását és a hagyományos földművelési módok visszaállítását. Az is igaz ugyanakkor, hogy kezdett egyre határozottabban kirajzolódni a vadon szedhető mennyiségi korlát. A bozótparadicsom átlagos éves termésmennyisége 20 mázsa körül mozgott. Azzal a problémával kellett szembenézni, hogy ilyen csekély mennyiségek esetén senki nem jár jól a vállalkozással. Akadozva indult a gépezet, csak szerény mértékben nőtt az eladott mennyiség.

Minden korábbinál komolyabb gondot okozott a szárazság beköszönte, mely hamarosan „bozótparadicsom-válságot” okozott. Addigra az Outback Bushfoods kutatógazdasági körülmények között tesztelte a kertkultúras termesztést, és éppen az egyhektáros kísérleti gazdaság kibővítésén, illetve egy másik kertészet létrehozásán gondolkodott. Arra jutottak legfontosabb megállapításként, hogy a kertgazdasági művelés is hozhat hasznot az aborigineknek. A terméshozam növelésével és a gyümölcsárak csökkentésével kívánták átalakítani a rendszert. Az őslakosokat kérték volna fel a betakarításra, és úgy fizettek volna nekik, mintha a vadonban gyűjtötték volna össze a termést. Ezzel szüreti idénymunkához kívánták juttatni az aborigineket, és még száraz időben is bő termést remélhettek, mert helyben voltak a képzett szüretelők. A hivatalok csak rácsodálkoztak az elképzelésre, az

\* Desert Knowledge Cooperative Research Centre (DKCRC), <http://www.desertknowledgecrc.com.au/>

\*\* Outback Pride volt a program neve. <http://www.outbackpride.com.au/about-the-project>

öslakosok viszont nagyon kedvezőtlenül fogadták azt. A gazdaságba vitt szüretelőasszonyok a legcsekélyebb érdeklődést sem mutatták, és pár perc elteltével haza akartak menni. A kertgazdasági környezetnek is megvoltak a nehézségei. Kis fekete hangyák szaporodtak el, és rendkívül kellemetlenül csípték a begyűjtő munkásokat. A szabadsághoz szokott embereknek nem tetszett a hivatalos kutatógazdaság a szabályok szerint zajló életével. De talán még ennél is mélyebben érintette és összezavarta őket, hogy a tangazdaság rendezett soraiban termett a gyümölcs. Nem csupán arról volt szó, hogy ilyet addig még nem láttak, hanem a telep ellentmondott a szertartásokra épülő hiedelemviláguknak. Törzsi szertartások készítik elő és hozzák létre a bozótparadicsom és bármilyen más növény bőséges termését vagy éppen a fogyasztható állatok szaporodását. Emberek ilyet nem végeznek a saját kezükkel. A fogságban termesztett növények a világ természetes rendjét borították fel az asszonyok szemében. Ezért el sem jutottak odáig, hogy felmérjék az új gazdálkodás előnyeit, és összevegyék azokat a régiével.

Az aborigin asszonyok elutasító magatartása az elképzelés kudarcát jelentette, és ez egy sor újabb kérdést vetett fel. A vállalat folytathatta volna az üzleti tevékenységet, ha növeli a termés hozamot, ez azonban további jelentős beruházásokat követelt volna, például áttérést a gépi betakarításra. Az ésszerű piaci magatartás ugyanakkor eltérítette volna a céget eredeti céljaitól és értékeitől. A gyümölcs-termesztést gond nélkül sikerre lehetett volna vinni. A nemesített fajták akár egy kiló gyümölcsöt is hoztak volna fél éven belül, ami 50 mázsás évi termésátlaggal kecsegtetett hektáronként. Világos volt azonban, hogy a bozótparadicsom üzemi termesztése csak komoly háttérrel és szakmai tapasztalatokkal rendelkező farmereknek hozhat hasznot, és ebből az aboriginek nem részesülhetnek.

A természetből származó élelmiszerekre épülő ipar szükségképpen kultúrák közötti vállalkozás. A kulturális különbségek azonban meglepően mélyek tudnak lenni, és ez az egész vállalkozást veszélybe sodorhatja. Az aboriginek fel sem tudják fogni, hogy hagyományos eledeleik egyszerű kereskedelmi árucikké váljanak. Számukra a táplálék összefonódik a teremtetéstörténetekkel, az ősökkel, a személyes és közösségi emlékezet különféle szintjeivel, emberekre, földrajzi helyekre és eseményekre emlékeztet. Saját maguk egy darabjának tekintik a természetes táplálékot. A fehér ember általában nem így gondolkodik. Ha mégis szembesül az öslakosok felfogásával, akkor leginkább különösnek tartja azt, és piaci vagy piacot befolyásoló eszközként értelmezi. A feldolgozók sok időt és pénzt fektettek az üzemekbe, a termékekbe, a reklámba, a piacba, és alapjában véve csak az alapanyagok folyamatos szállítását várják el, mert a fogyasztók nincsenek tekintettel a természet és a kultúrák szeszélyeire. Ezek a hatalmas különbségek teszik egyszerre erőssé és gyengévé az iparágat, és ezek az ellentmondások jelennek meg a távoli vidékeken élő aboriginek támogatásakor.



### 3. A természetes táplálék jövője

A sors keserű ironiája, hogy a természetes élelmiszerekre épülő ipar sikere a hátrányos helyzetű aboriginek ellen dolgozik. Minél sikeresebb az iparág, annál kevésbé hat a távoli vidékek őslakosainak helyzetére, és annál kevésbé részesülnek a hasznából. Ez nagy mértékben annak köszönhető, hogy az aborigin szüretelők és a feldolgozók szempontjai nem találkoznak egymással. A szállítmányok minősége, megbízhatósága és pontossága kívánnivalókat hagy maga után. Ezért a feldolgozók az elvárásaikat jobban teljesítő szállítók után néznek. A bozótparadicsom estében elképzelhető, hogy a kertkultúra és a vadon szüretelés megfér egymás mellett egészen addig, ameddig az árak elég magasak maradnak ahhoz, hogy támogassák a munka-intenzív kézi szedést. Valós veszélyt jelent azonban, hogy a gépi betakarítás elterjedése és a piaci verseny túltermeléshez vezet, és ez jelentősen csökkenti majd az árakat az elkövetkező években.

Ha a piaci logika mellett a társadalmi szempontokat is vizsgáljuk, akkor fontos lenne, hogy az aboriginek akár tulajdonosként, akár egyszerű szüretelőként továbbra is szerepet vállaljanak az iparágban. Ehhez beruházások kellene: gazdaságok kialakítása, gazdaságos fajták nemesítése, hatékony betakarítási technológia. Az aborigin tulajdonú és az általuk ellenőrzött feldolgozó létesítmények – esetleg a városi aborigin szervezetekkel közösen történő – fejlesztése talán közelebb hozhatná az őslakosok felfogását és magatartását a piaci követelményekhez. Előbb utóbb az állam kénytelen lesz átvenni az Outback Bushfoods szerepét, és átvállalni tőle a felelősséget. Az állam ezzel szociális felzárkóztatási beruházást hajt végre, és nem iparágat támogat. Nem valószínű, hogy ezek a fejlesztések rövidtávon jelentősen növelnék az aboriginek foglalkoztatását vagy akár részvételét az iparágban. Sokkal inkább arról lenne szó, hogy az erőfeszítések fenntartsák az aboriginek jelenlegi érdekeltségét a termelési technológiákban és a piaci részesedésben. Az egyéni szerepvállalás akkor nyerhet nagyobb teret, ha a foglalkoztatáspolitikai ösztönözni fogja a termelőmunkások alkalmazását.

A világvégi aborigin települések szegénységének csökkentése alapvetően új megközelítést kíván. Hozzá kell segíteni a közösségeket ahhoz, hogy a furcsán keveredő gazdaság minden szektorában növekedni, fejlődni tudjanak. A hibridgazdaság felöleli a hivatalos elemeket (az állami segélyeket, a foglalkoztatási programokat és a piaci foglalkoztatást), a hagyományos gazdaságot (a vadászatból és a gyűjtögetésből származó termékeket) és a kettő közötti gazdasági tevékenységeket (a természetes gyümölcsök leszedését és értékesítését, a festést és az egyéb művészeti tevékenységeket és a vidék rendben tartását). (Altman 2007a) Az átmeneti kategória kétszeresen, két különböző szinten is elősegíti az önfenntartást: bevételeket hoz és értelmet ad a cselekvésnek.

Jelenleg a turizmus, a turisták által támasztott kereslet rejt magában olyan lehetőségeket, hogy az aboriginek viszonylag kevés termékkel, azaz nagyüzemi termelés nélkül is megtalálják a számításukat. A tömegtermelés kereskedelmi logikája

ellenük dolgozik, mert elveszik benne a termék aborigin jellege. A turistapiac ezzel szemben éppen az aborigin sajátosságokat keresi a termékekben. Az őslakosok termékei, művészete és hiedelemvilága akár csomagban is eladható. (Whitehead 2006a) Az erre épülő vállalkozások meglepően hatékonyak, mert kis mennyiségekkel is eredményesek tudnak lenni. A termékek az aboriginek hagyományos technológiáival készülnek, és szinte bármilyen termék felvehető a kínálatba. Sikereik fellendíthetnek más vállalkozásokat, és fontos politikai és oktatási szerepet is betölthetnek. Összegyűjthetik és rendszerezhetik az őslakosok természeti ismereteit, és ezzel erősíthetik a szülőföldjükhöz tartozásukat. A termékek előállítása közösségi szempontból is hasznos, mert olyan gazdasági tevékenység, mely igényli a hagyományos ismereteket, lehetővé teszi az utazást és a vándorlást, és nem áll ellentétben az ősi hiedelmekkel.

Ausztrália belsejében mindinkább teret nyer az a szemlélet, hogy a hagyományos földművelési gyakorlat mind a mai napig komoly szerepet játszik a természet egészséges egyensúlyának fenntartásában. Egyre gyakrabban vonják be az aborigineket a nemzeti parkok és a természetvédelmi területek gondozásába.\* Az utóbbi évtizedekben a közpénzekből fenntartott parkok és botanikus kertek aborigin tanösvényeket alakítottak ki a rendelkezésükre álló fajokból és a hozzájuk kapcsolódó ismeretekből. Az ösvényen elhelyezett táblákon kívül általában szórólapot is bocsátanak ki a növények legfontosabb tulajdonságairól. Az aborigin szakértők által vezetett séták számos érdekes információval szolgálnak és valódi kulturális élményben részesítik a résztvevőket. A kertészetekben és növényszaküzletekben értékesített növények színes címkéi is egyre gyakrabban tartalmaznak hasonló jellegű tájékoztatást. Az ökoturizmus számos, az aboriginek természeti tudását ismertető könyvecske megjelenését ösztönözte az elmúlt évtizedekben az ország északi területein. Az állami intézmények által finanszírozott kiadványok regionális esettanulmányokkal szolgáltak a trópusi területekről és az északi sivatagokról. A kiadványok kimerítik az etnobotanika hagyományos érdeklődési körét az élelemtől és az orvosságoktól a használati tárgyakon és a nyelvészetten át a kulturális hagyományokig. Az aborigin természeti ismeretek érdekes gyakorlati alkalmazása történik a hadsereg túlélő kurzusain, melyeket biológusok és környezeti szakemberek vezetnek. (Hiddins 1996a) Az ilyen kezdeményezések jelentik a hibridgazdaság lényegét. Akkor beszélhetünk majd a koncepció igazi sikeréről, ha a jelenleginél jóval szélesebb alapon valósul meg az őslakosok foglalkoztatása és ismereteik gazdasági alapon történő hasznosítása. A természetes táplálék vadonban való összegyűjtése – akár elfogyasztják, akár értékesítik – komoly gazdasági lehetőség és ösztönző, hogy egyéb módon is rendbe tegyék, karban tartsák a földjeiket. A mozaikégetéshez hasonló, alapvető jelentőségű földművelési technikák könnyen feledésbe merülhetnek természetes táplálékforrások hiányában. A termé-

\* Australian Government: Indigenous Protected Areas, <http://www.environment.gov.au/indigenous/ipa/index.html>



szetes táplálék kulturális értelemben is a hagyományos földművelési tevékenység folytatására ösztönöz, mert az aboriginek nem tudnak annál nagyobb igazságot elképzelni, hogy a föld ad élelmet és megélhetést az embereknek.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Altman, Jon (2007a): Alleviating poverty in remote Indigenous Australia: The role of the hybrid economy. CAEPR (Centre for Aboriginal Economic Policy Research) Topical Issue No.10, <http://caepr.anu.edu.au/Publications/topical/2007TI10.php>
- Berkinshaw, Todd D. (1999a): The business of bushfoods: Ecological and socio-cultural implications. Postgraduate thesis, University of Adelaide, Adelaide,
- Clarke, Philip A. (2007a): Aboriginal people and their plants. Rosenberg Publishing, Dural,
- Clarke, Philip A. (2003a): „Twentieth century Aboriginal hunting and gathering practices in the rural landscape of the Lower Murray, South Australia” pp.83-107 in Records of the South Australian Museum vol.36, pt1.,
- Elkin, Adolphus Peter (1964a): The Australian Aborigines: How to understand them. Angus & Robertson, Sydney, Fourth edition,
- Fincher, Ruth – Saunders, Peter (eds.) (2001a): Creating unequal futures. Allen & Unwin, Sydney,
- Hiddins, James Leslie (1996a): Bustucker man: Stories of exploration and survival. ABC Books, Sydney,
- Hunter, Boyd (1999a): „Tackling poverty among Indigenous Australian.” in Berkinshaw, Todd D.: The business of bushfoods: Ecological and socio-cultural implications. Postgraduate thesis, University of Adelaide, Adelaide,
- Hunter, Boyd (2004): Taming the social capital hydra ? Indigenous poverty, social capital theory and measurement. CAEPR (Centre for Aboriginal Economic Policy Research) Discussion Paper No.261, p.21, <http://caepr.anu.edu.au/Publications/topical/2007TI10.php>
- Martin, David (2001a): Is welfare dependency 'welfare position'? An assessment of Noel Pearson's proposal for Aboriginal welfare reform. CAEPR (Centre for Aboriginal Economic Policy Research) Working Papers No.213, <http://caepr.anu.edu.au/Publications/DP/2001DP213.php>
- Pearson, Noel (1999a): „Positive and negative welfare and Australia's Indigenous communities” in Family Matters 54, <http://www.aifs.gov.au/institute/pubs/fm/fm54np.pdf>
- Rowse, Tim (1998a): White flour, white power: From rations to citizenship in Central Australia. Cambridge University Press, Melbourne, <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam031/97051616.pdf>
- Whitehead, Peter – Gorman, Julian – Griffiths, Anthony – Wightman, Glenn – Massarella, Honorlea – Altman, Jon (eds.) (2006a): Feasibility of small scale commercial native plant harvests by Indigenous communities: Final report to the JVAP (Joint Venture Agroforestry Program). RIRDC (Rural Industries Research and Development Corporation), the Forest and Wood Products Research and Development Corporation, NHT (National Heritage Trust); Key Centre for Tropical Wildlife Management and RIRDC, Darwin, <https://rirdc.infoservices.com.au/downloads/04-149.pdf>

# **A HAZAI HULLADÉKGAZDÁLKODÁS MAKROGAZDASÁGI KÖRNYEZETÉNEK ALAKULÁSA A RENDSZERVÁLTOZÁST KÖVETŐEN**

*CHANGES IN THE MACRO-ENVIRONMENT OF HUNGARIAN WASTE  
MANAGEMENT SECTOR*

**SZABÓ FERENC adjunktus**

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

## **ABSTRACT**

Because of the unfavourable global environmental changes, environmental protection attracted increasing attention in the last decades. The philosophy of sustainable development fostered modern methods in environmental management. Waste management has been one of the most dynamic fields of environmental sciences. Hungary's accession to the European Union and the related legal harmonization forced radical changes in waste management in Hungary. Modern waste management infrastructure and service network has been established, applying EU-standards and methods in the public service sector. Applying PEST analysis, I examine and present the changes in the external macro-environment of the waste management sector in Hungary after the political-economic changes in 1990 and in the accession process to the European Union.

## **Bevezetés**

A modern környezetvédelmi gondolkodás jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt fél évszázadban. Különösen igaz ez a hulladékgazdálkodás esetében, amely a környezetvédelem talán legdinamikusabban fejlődő ágazata. A fenntartható fejlődés gazdaságfilozófiája többek között erre a stratégiai területre is ráirányította figyelmet. A rendkívüli túlkínálat által vezérelt fogyasztói társadalom egyre nagyobb mennyiségben termeli a legkülönbébb hulladékokat, melyek rendkívüli mennyiségi növekedése mellett, a környezetkárosító, vagy környezetre veszélyes összetevők aránya is kedvezőtlen irányba változik.

A világ fejlettebb országai és az EU különösképpen szigorú szabályozással próbálja megelőzni az ilyen helyzetek kialakulását. Hazánk EU csatlakozását megelőzően került sor a jogharmonizációra, melynek során többek között a környezetvédelmi szabályozás összehangolására is sor került. A hulladékgazdálkodás szabályozása ma teljes mértékben az EU irányelveknek megfelelően történik az



EU IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control: Integrált Szennyezés Megelőzés és Ellenőrzés) környezetszabályozási alapelveinek megfelelően. Természetesen a korszerű, környezetkímélő hulladékkezelés sokkal többbe kerül mint a korábbi környezetkárosító gyakorlat, ezért ennek közgazdasági feltételeit is meg kellett teremteni. A politikai szándék és a korszerű jogi háttér megteremtése önmagában nem elegendő, szükséges a gazdasági feltételek, a megfelelő infrastruktúra (technológia) megteremtése is. Ezen tényezők mellett a hulladékgazdálkodás esetében a Magyarországon a lakosság szociális helyzetének alakulása is fontos tényezőnek bizonyult (Marosán 2006). Kutatásom során a hulladékgazdálkodás gazdasági környezetének változását vizsgáltam, azokat a makrogazdasági tényezőket, amelyek a korszerű hazai hulladékgazdálkodás kialakulásának feltételei voltak. (PEST/EL/analízis)

## **1. P (Political): A politikai környezet alakulása**

A II. Világháborút követően, rövid átmeneti időszak után szovjet típusú politikai rendszer alakult ki Magyarországon (Kaposi 2001). A gazdaság szempontjából ez a magántulajdonon alapuló piacgazdaság lebontását és a kollektív tulajdonon alapuló tervutasításos gazdasági modell bevezetését jelentette. Államosítások révén az ipart és a kereskedelmet állami tulajdonba helyezték, a mezőgazdaságban a feudális eredetű nagybirtok rendszert felszámolták és földosztást rendeltek el. De ezt követően azonnal megkezdődött a kollektivizálás a mezőgazdasági szövetkezetek erőszakos létrehozásával (Berend 1999 és Gunst 1999).

1989-re megszűnt a Szovjetunió a volt szocialista országok önálló szuverén államokká alakultak. Magyarországon megkezdődött a demokratikus átmenet, meghirdették az első szabad választásokat (Nagy 2004). Új politikai erők, politikai pártok alakultak, melyek részvételével az Ellenzéki Kerekasztal keretében megállapodtak a demokratikus átmenet feltételeiről, az új politikai rendszer alapelveiről.

Az új szuverén Magyar Köztársaság (Korábban Népköztársaság volt a hivatalos államforma) többpárti plurális demokrácia, melynek háttere a demokratikus jogállam és a magántulajdonra és a szabad versenyre épülő piacgazdaság (Romsics 2003). Ennek következtében teljesen át kellett alakítani a jogrendszert és az államigazgatás struktúráját, intézményrendszerét. Megkezdődött a privatizáció, melynek eredményként 1988 és 95 között az állami vállalatok túlnyomó része magántulajdonba, ezek jelentős része külföldi befektetők tulajdonába került.

A hazai hulladékgazdálkodási cégek jelentős része külföldi szakmai befektetők kezébe került, hasonlóan számos más közszolgáltatáshoz, úgy mint gáz-, víz-, és elektromos energia szolgáltatások. A jellemző ágazati modell a vegyes tulajdonú közszolgáltató vállalkozás, általában kft., melyben a többségi tulajdon (általában 51%) az érintett önkormányzatoké.

## **2. E (Economical): Gazdasági feltételek**

A szocializmus idején a helyi közszolgáltatásokat, többek között a hulladékszállítási közszolgáltatást is állami vállalatok látták el, melyek önköltség alapú árképzést alkalmaztak és mivel a költségek (anyag, energia, bér, stb.) rendkívül alacsonyak voltak, ezért a közszolgáltatás díja is rendkívül alacsony volt. Hozzájárult ehhez az is, hogy a hulladék kezelése, elhelyezése a környezetvédelmi szempontok teljes figyelmen kívül hagyása mellett, a legkisebb szállítási távolságra, a lakóterületek közelében kijelölt területeken, szigetelés, műszaki védelem nélkül közvetlenül a talajra történt. A környezetvédelem egyes szakterületei közül Magyarország leginkább a hulladékkezelés területén volt elmaradva a világ fejlettebb országaitól, melynek eredményeként jelentős területek szennyeződtek el hulladékkal.

A rendszerváltozást követő jogalkotás radikális változásokat idézett elő a helyi önkormányzatok életében, a korábbi állami tulajdonú közszolgáltató vállalatok önkormányzati tulajdonba kerültek és sorra születtek az egyre szigorúbb környezetvédelmi előírások, melyek egy részének betartásáról az új, demokratikusan megválasztott önkormányzatnak kellett gondoskodnia. A hulladékgazdálkodás területén különösen nagy volt a probléma a korábbi évek lemaradása miatt. Más területekhez viszonyítva lényegesen nagyobb ütemben kellett a környezetvédelmi feltételeket biztosítani, a 20-30 éves lemaradást 5-10 év alatt kellett behozni. (A EU csatlakozás politikai kényszere miatt nem volt lehetőség a kötelezettségek kikerülésére.)

Végül előbb, vagy utóbb de minden önkormányzat rákényszerült arra, hogy átalakítsa a helyi hulladékszállítási közszolgáltatás rendszerét, és jelentősen felemelje a díjakat. Ennek ellenére még mindig jelentős különbségek vannak az egyes régiók egyes településeinek díjszabása között, de a nagyságrendek mindennél hasonlóak.

Ezt a változást a hulladéktörvény is megerősítette (2000. évi XLIII. törvény a hulladékgazdálkodásról), amely tételesen meghatározta, hogy milyen tényezők és összetevők figyelembe vételével kell a helyi közszolgáltatási díjat megállapítani.

A korszerű hulladékgazdálkodási infrastruktúra gazdasági feltételeinek megteremtésben jelentős szerepet játszott az is, hogy már a előcsatlakozás időszakában megnyíltak bizonyos uniós források, melyek elsősorban helyi önkormányzatok számára voltak hozzáférhetőek. Az ISPA (Instrument of Structural Policies for Preaccession Countries) program keretében számos szennyvízkezelési és hulladékgazdálkodási projekt került támogatásra a 2000-2010 közötti időszakban.)

## **3. S (Social) Szociális problémák**

A lakossági díjak a hulladékszállítási közszolgáltatás esetében emelkedtek a legnagyobb arányban a közszolgáltatások közül. Ennek ellenére ma is ez az egyik legalacsonyabb összeg, amit egy ingatlan tulajdonosnak meg kell fizetnie, hiszen az energia számlák (fűtés, gáz, villany) nagyságrenddel nagyobbak, vagy akár a víz-



szolgáltatás is többszöröse lehet a hulladékszállítás díjának. Ennek ellenére, mivel a rendszerváltozás előtt szinte ingyen volt, ezen a területen a legnagyobb a változás.

Mivel kötelező közszolgáltatásról van szó, a szociális helyzet a keresletet (a szolgáltatás tényleges igénybevételét) nem befolyásolja. Befolyásolhatja viszont a fizetési hajlandóságot, ezzel együtt a kintlévőségek alakulását, amely döntő befolyást gyakorolhat a szolgáltató likviditására és egy bizonyos határon túl a működőképességére.

A kintlévőségek átgondolt kezelése, a szakszerű, következetes behajtási tevékenység nélkül nem képzelhető el egy hosszú távon sikeres, életképes közszolgáltató vállalkozás.

#### **4. T (Technological): Technológiai fejlesztések**

A környezetvédelmi infrastruktúra megteremtése komoly eredménye az elmúlt közel két évtizednek, hiszen a lemaradásunk ezen a területen volt a legnagyobb az EU legfejlettebb országaihoz képest. A környezetvédelmi technológiák és ezen belül főleg a hulladékgazdálkodási eljárások hatalmas fejlődésen mentek keresztül az elmúlt fél évszázadban (<http://www.kvvm.gov.hu/index.php>). A teljes körű hulladékgazdálkodási infrastruktúra és annak minden korszerű technológiai eleme beszerezhető az európai piacról, ez kizárólag pénz kérdése volt korábban is és ma is. A korszerű környezetvédelmi technológia számunkra mindig hozzáférhető volt, hiszen a szocializmus évei alatt is valósultak meg olyan beruházások, melyeknek egyes fontos technológiai elemeit főként Nyugat-európából szereztük be. Csak a szükséges források (konvertibilis valuta) hiányoztak és talán a megoldásra irányuló szándék sem volt meg.

A rendszerváltozás meghozta a szándékot, de a források továbbra is hiányoztak. A EU támogatások tették lehetővé (ISPA, Kohéziós Alap), hogy némi saját erő bevonásával jelentősebb forrásokat legyünk képesek mobilizálni a környezetvédelem és a hulladékgazdálkodás területén (<http://www.nfu.hu/>).

Legnagyobb problémánk a szigetelt regionális hulladéklerakó hálózat hiánya volt.

- Szigetelt hulladéklerakók hálózata (biogáz és csurgalékvígyűjtés)
- Közterületi szelektív hulladékgyűjtés
- Korszerű komposztáló és építési törmelék feldolgozó technológiák

Összefoglalva megállapítható, hogy a hulladékgazdálkodás területén a legfejlettebb technológiák kerültek be az országba az elmúlt 10 évben, köszönhetően az Európai Unióban érvényes, legjobb hozzáférhető technológia (BAT: Best Available Technology) alapelveinek. Ez jelentős előnyt biztosít számunkra, hiszen a legfejlettebb országok sem cserélik minden évben berendezéseiket a legújabbra, így tehát bizonyos szempontból most élre kerültünk, legalább is ami a legfejlettebb eljárások alkalmazását illeti.

## **5. E (Environmental): Környezeti feltételek, környezetvédelmi tényezők**

Magyarország környezeti állapota a XX. század második felében jelentősen leromlott. Az erőteljes szocialista iparfejlesztés és a nagyüzemi mezőgazdaság erőltetett, gyors ütemű kialakítása nem párosult a megfelelő környezetvédelmi intézkedésekkel, melynek következtében általánosan is, de különösen egyes régiókban (energetika, nehézipar, vegyipar, mezőgazdaság, stb.) jelentős környezet-szennyezés alakult ki.

A hatvanas évektől egyes régiókban már az elviselhetőség határáig jutott a környezetterhelés, olyan mértékű volt, amely az ott élők egészségét közvetlenül fenyegette. Ezzel párhuzamosan a természeti környezetben is visszafordíthatatlan károk keletkeztek és egyre erőteljesebb lett a hazai természetvédelmi szakemberek nyomása.

A hulladékgazdálkodás az életszínvonal növekedésével vált kiemelkedő fontosságúvá hazánkban. A hetvenes évektől kezdett el a lakossági fogyasztás jelentősen növekedni, melynek következtében a települési hulladékok mennyisége folyamatosan és meghatározó módon növekedni kezdett. A környezetkímélő, szigetelt hulladéklerakó telepek hiánya miatt, valamint az illegális hulladéklerakók (vadlerakók) tömeges kialakulása miatt a rendszerváltás időszakára a hulladékok által okozott környezeti katasztrófa közelébe jutott az ország. Az első jelentős EU infrastruktúra fejlesztési források (ISPA) jelentős részét a hulladékgazdálkodási problémák megoldására fordította az ország. Mára, a szigorú szabályozásnak és jelentős uniós támogatásnak köszönhetően a hulladékok által okozott környezetszennyezés radikálisan csökkent, kialakult a szigetelt depóniák regionális hálózata, jelentősen visszaszorult az illegális hulladéklerakás.

## **6. L (Legal): A jogrendszer alakulása**

A jogrendszer elemzése sajátos, hiszen a demokratikus jogállam keretei között a társadalmi élet, lét valamennyi területe (a politikai, gazdasági, szociális, és környezetvédelmi területek és csekély mértékben még a technológiai is) különböző jogszabályok tömegeinek keretében kerülnek szabályozásra. Leginkább a politikai környezet, amely ezt befolyásolja, hiszen a politika alakulása határozza meg az országos stratégiákat, maga határozza meg és hajtja végre a jogalkotás, törvényhozás folyamatát.

A szocialista berendezkedésű Magyarország korábbi jogrendje teljesen eltért a nyugat-európai hagyományos demokráciák jogrendszerétől. A szovjet típusú diktatúra átalakítása demokratikus jogállammá önmagában komoly feladat volt, ezzel párhuzamosan kellett végrehajtani az EU tagfelvétel feltételként a hazai jogrend összehangolását azt európai szabályozással. Sok területen volt szükség a meglévő szabályok átdolgozására, másrészt hiányzó szabályozás pótlására. Átfogó környezetvédelmi szabályozás (környezetvédelmi törvény) a szocializmus évtizedeiben nem volt, hulladékgazdálkodási szabályozás egyáltalán nem létezett.



A rendszerváltozást követően – különösen a tervezett uniós csatlakozás fényében – jelentős prioritást kapott a környezetvédelem. Megkezdődött a környezetvédelmi jogalkotás hosszú folyamata. A környezetvédelmi törvényt 1995-ben, a hulladékgazdálkodási törvényt 2000-ben fogadták el. (XLIII. törvény)

Összefoglalva megállapítható, hogy a politikai és a jogi környezet jelentős változása, a demokratikus jogállam és intézményinek kialakulása, valamint az EU-s jogharmonizáció jelentős mértékben hozzájárult a hazai környezetvédelmi és ezen belül a hulladékgazdálkodási infrastruktúra kialakulásához és jelentős fejlődéséhez.

## Összefoglalás

A PEST(EL) analízis alapján megállapítható, hogy a hazai hulladékgazdálkodás makrogazdasági környezete radikális változáson ment keresztül az elmúlt 20-25 évben. Ennek elsődleges oka az 1989-es rendszerváltozás, mely gyökeresen átalakította a hazai társadalmi és gazdasági viszonyokat, majd az EU csatlakozás, amely viszont új lehetőségeket teremtett.

Nehéz nem észre venni, hogy a politika az elemzés valamennyi területére meghatározó befolyást gyakorol, legszorosabb kapcsolatban a jogrendszerrel, melyen keresztül közvetlenül érvényesíti befolyását a társadalom és gazdaság minden területén, így a hulladékgazdálkodásban is.

A rendszerváltás hatalmas fejlődési lehetőséget biztosított a szakmának, de meg kell állapítanunk, hogy a lehetőségek egy jelentős részét elszalasztottuk, mert a gyökeres átalakulás készületlenül ért bennünket. Ezt az elemzést minden magyar közszolgáltatónak el kellett volna végeznie 20 évvel ezelőtt, hogy érdemben tudjon reagálni a makrogazdasági változásokra (változásmenedzsment).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról (Önkormányzati törvény: Ökt.)  
1995. évi XLII. törvény az egyes helyi közszolgáltatások kötelező igénybevételéről  
1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól (Környezetvédelmi törvény: Kvt.)  
2000. évi XLIII. törvény a hulladékgazdálkodásról  
2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről  
Berend T. Iván (1999): Terelőúton. Vince Kiadó, Budapest.  
Gunst Péter (1999): Magyarország gazdaságtörténete (1914-1989). Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.  
Kaposi Zoltán (2001): A XX. század gazdaságtörténete II. 1945-1990. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.

Marosán György (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest.

Nagy Pongrác (2004): A rendszerváltás gazdaságpolitikája. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Romsics Ignác (2003): Volt egyszer egy rendszerváltás. Rubicon-Ház Bt, Budapest.

Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium honlapja: <http://www.kvvm.gov.hu/index.php>

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) honlapja: <http://www.nfu.hu/>









